

CHANGE MANAGERS LIFE

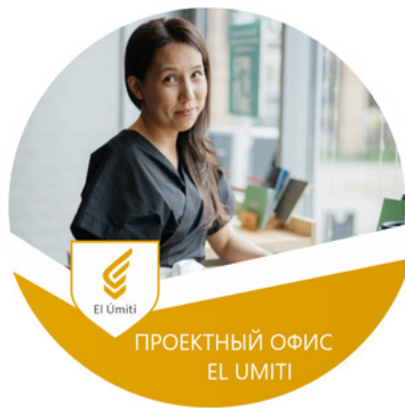
ДНЕВНИК ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ



#04
январь
2021

СОДЕРЖАНИЕ:

- 2** «ЕЛ ҮМІТІ» БАҒДАРЛАМАСЫ АЯСЫНДА
2020-шы ЖЫЛЫ ІСКЕ АСЫРЫЛҒАН БАСТАМАЛАР ЖАЙЫНДА
- 5** КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ ИЛИ КАК УЧАСТНИКИ ПРОГРАММЫ ОБУЧАЛИСЬ ОНЛАЙН
Анара Жумашева
Координатор по работе с менторами и стажировкам
Посол Vision Zero в Казахстане
- 6** СИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ В ЭПОХУ НЕИЗВЕСТНОСТИ
Наша Программа получила специальную номинацию в Премии «Leadership Coaching Awards» (Россия)
- 8** ИНИЦИАТИВЫ КОМАНД ОТРАСЛИ «ЗДРАВООХРАНЕНИЕ»
- 14** ГЧП В ЗДРАВООХРАНЕНИИ – ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ МСБ
Канат Тосекбаев
Генеральный директор Республиканского центра развития здравоохранения
Из интервью для Атамекен Бизнес
- 16** ФОРМУЛА ПЕРЕМЕН команды по задаче «Разработка программ по профилактике заболеваний с широким привлечением населения»
- 20** МЕНІҢ КӨШБАСШЫЛАРҒА ТІЛЕГІМ – ҚОРЫҚПАУ
Алмаз Шарман
Денсаулық сақтау саласының тәлімгері,
Қазақстанның профилактикалық медицина академиясының президенті, американдық денсаулық сақтау қауымдастығының мүшесі, медицина профессоры.
- 21** ИНИЦИАТИВЫ КОМАНД ОТРАСЛИ «ОБРАЗОВАНИЕ»
- 35** МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ВНЕДРИТЬ ОБЛАЧНУЮ БУХГАЛТЕРИЮ В СЕЛЬСКИХ ШКОЛАХ
Ануар Жанғозин
Заместитель директора
Корпоративного Фонда «Академия Елбасы»
- 37** ЖАЙ ҒАНА ЖАСАҢЫЗ НЕМЕСЕ ЖАЙ ЖАСАҢЫЗ
Нурлан Киясов
Білім беру тобының тәлімгері, Edcrunch университетінің ҰЗТУ «МИСиС» орталығының директоры, Кембридж университетінің түлегі
- 38** ИНИЦИАТИВЫ КОМАНД ОТРАСЛИ «ТУРИЗМ, КУЛЬТУРА И СПОРТ»
- 44** ВЫ МОЖЕТЕ ДОСТИЧЬ ВЫСОТ, ТОЛЬКО ЕСЛИ РЕАЛЬНО ЛЮБИТЕ СВОЮ РАБОТУ
Тарик Волкан Оскай
Ментор команды "Туризм"
Capital Partners, Директор по развитию бизнеса, Алматы.
- 46** ОТРАСЛЕВЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ НА МОЛОДЕЖНОМ ОНЛАЙН ФОРУМЕ «ТӘУЕЛСІЗДІК ЖОЛЫН ЖАЛҒАСТЫРАР ҰРПАҚ»
Айжан Капышева и Эрнар Курмашев, участники Программы на Форуме о проекте, своих наблюдениях и предлагаемых инициативах.
- 49** ЛИЦА ПРОГРАММЫ
Участники команд о своем опыте в Программе
- 52** КАК ПРИМЕНЯТЬ НАВЫКИ БУДУЩЕГО (дизайн мышление, критическое и системное мышление) для решения нелинейных проблем?
Давид Туганов
Эксперт в области цифровой трансформации бизнеса, управления изменениями и инновационному менеджменту



Айгуль Ямалтдинова
Координатор по внутренним коммуникациям
тел: +7 776 272 27 09
e-mail: ay@elumiti.com

УВАЖАЕМЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОГРАММЫ!

В Ваших руках четвертый выпуск CHANGE MANAGERS LIFE.

В материалах этого выпуска Вы узнаете как в условиях карантина проходило обучение для более чем 200 человек и как участники Программы проявили ответственное отношение к безопасности в этот период. Как один из результатов успеха Программы – высокая оценка международного жюри и победа в конкурсе «Leadership Coaching Awards» (Россия) в номинации “Сильные решения в эпоху неизвестности”.

Инициативы команд по отраслевым задачам и их экспертные статьи. Формулы перемен от участников и мотивационные послы от менторов. Все эти материалы ждут вас на страницах четвертого выпуска дневника Программы. И в завершении вас ждет пошаговая инструментария по тому, какие навыки будущего нужно применять для решения нелинейных проблем от Давида Туганова, эксперта в области цифровой трансформации бизнеса, управления изменениями и инновационному менеджменту.

Благодарим каждого из вас за сотрудничество!

Над выпуском работала команда организаторов Программы:

Гульмира Раисова – Руководитель проекта
Давид Туганов – Партнер по проектному управлению, дискуссионным площадкам и проблемным сессиям
Гуля Сулеева, Жибек Токаева, Алина Акильбекова, Мустафа Гасанов – Команда координаторов отраслей
Салтанат Малгаздарова, Самал Исакова, Каримова Назира, Сыбанбаева Назерке, Ерхат Альпеш – Команда по обучению
Анара Жумашева – Координатор по работе с менторами и стажировкам
Айгуль Ямалтдинова, Дарья Касымова, Айгерим Акшолокова, Назира Балташева – Команда по внутренним коммуникациям



«ЕЛ ҮМІТІ» БАҒДАРЛАМАСЫ АЯСЫНДА 2020-ШЫ ЖЫЛЫ ІСКЕ АСЫРЫЛҒАН БАСТАМАЛАР ЖАЙЫНДА

«Ел Үміті» бағдарламасы 2019 жылы Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың бастамасымен іске қосылған болатын. Бұл бастама қабілетті балалар мен жастарды анықтауға және қолдауға, экономиканың негізгі салаларының көшбасшыларын дамытуға бағытталған. Бағдарлама жобалары Нұрсұлтан Назарбаев Қорының қолдауымен іске асырылады, ал бастаманы іске асыруға «Елбасы Академиясы» корпоративтік қоры жауапты.

Нұрсұлтан Назарбаев Қорының ең ірі жобаларының бірі – «Мың бала» ұлттық олимпиадасы. Статистикаға сүйенсек, ауыл оқушыларының 13-14% ғана облыстық, республикалық олимпиадалардың қатысушылары болып табылады. Осыған орай Бірінші

Президент қоры тек ауыл мектеп оқушылары қатыса алатын «Мың бала» алғашқы ұлттық олимпиадасын өткізді. Кең ауқымды жоба қоғам тарапынан оң бағаға ие болды. Әсіресе, ауыл мектептерінің директорлары мен мұғалімдері өз қолдауларын көрсетті.

Ол тек қана ауыл оқушыларына арналған, себебі пәндік олимпиадаларды өткізу тәжірибесі ауылдан келген оқушының қала оқушысымен салыстырғанда дайындық деңгейінің жеткіліксіздігі мен ауыл алшақтығы олардың аз көлемде тартылатындығын көрсетті.

Олимпиада аясында 4266 ауыл мектебінің 5 және 6-сыныптардың 295 мың оқушысы, 600 мың ата-ана мен педагог қамтылды. Нәтижесінде 1000 жеңімпаз іріктелді. Бүгін финалистер мен жеңімпаздар дарынды

балаларға арналған жетекші мектептерде (РФММ, БИЛ, ДАРЫН мектептері) оқуын жалғастыруда және Елбасы Академиясы жанындағы «Birge Oqú» онлайн мектебінде пәндік дайындықтан өтуде.

«Мың бала» жобасы бірнеше негізгі міндеттерді шешуге арналған: ауылдағы дарынды балалар үшін қосымша әлеуметтік лифт және сапалы білім беру ресурстарына қолжетімділікті қамтамасыз ету.

Олимпиададан өзге биылғы жылдың шілде айында жастарға арналған «Елбасы медалі» – ауқымды челленджі іске қосылды. Жоба 14-29 жас аралығындағы жастарды тәрбиелеуге бағытталған және 7 бағыт бойынша даму бағдарламасын көздейді: спорт, дарын мен дағды, кітап оқу, ұлттық мұра, еріктілік, саяхат пен жорықтар, еңбек тәжірибесі. Қатысушылар үш деңгейді тандай алады: қола, күміс немесе алтын, олар 6 айдан 18 айға дейін әр бағыт бойынша белгілі бір қызметті орындауды көздейді.

Қазіргі уақытта жобаға 11 мыңнан астам қатысушы, 600 тәлімгер, 17 өңірлік үйлестіруші мен сарапшы тартылған. Жас ерекшелігіне байланысты бүгінгі күні бағдарламаға оқушылар, студенттер, тіпті жұмыс істейтін жастар мен мемлекеттік қызметшілер де қатысуда. Өйткені, жобаның негізгі компоненті – оның әр қатысушысы басқалармен емес, тек өзімен бәсекелеседі. Күн сайын өзін-өзі дамытумен айналысып, күн сайын кешегіден гөрі жақсы болуға ұмтылады.

Айта кеткендей, Нұрсұлтан Назарбаев Қоры әр түрлі жастағы және әр түрлі мамандық иелеріне жобалар ұсынуда. Соның бірі – «Birge oqú» онлайн мектебінің мұғалімдерге арналған арнайы курсы. Жоба мұғалімдерге қашықтан оқытудың жаңа технологиялары мен ресурстарын игеруге, ата-аналарға жаңа мүмкіндіктермен танысуға және ықтимал қауіптерді жоюға, балаларға сапалы білім алуға қолжетімділікті кеңейтуге көмектесу мақсатында құрылды. «Birge oqú» жобасы ел мектептерін қашықтан оқытуға көшіруде маңызды рөл атқарды. Жоба аясын өткізілген курстар мен тренингтер толықтай тегін болды. Олардың барлығы

“““



«ПАНДЕМИЯҒА БАЙЛАНЫСТЫ ҚИЫНДЫҚТАРҒА ҚАРАМАСТАН, БАСТАМА ШЕҢБЕРІНДЕ 2020 ЖЫЛЫ 350 МЫҢҒА ЖУЫҚ ҚАТЫСУШЫНЫ ҚАМТЫҒАН НЕГІЗГІ ЖОБАЛАР ЖҰМЫСЫН БАСТАДЫ. ЖОБАЛАРМЕН ЖАЛПЫ ҚАМТУ ШАМАМЕН 1,5 МИЛЛИОН АДАМДЫ ҚҰРАЙДЫ - БҰЛ ОҚУШЫЛАР, СТУДЕНТТЕР, АТА-АНАЛАР, ПЕДАГОГТАР, ЖҰМЫС ІСТЕЙТІН ЖАСТАР, КӘСІПҚОЙЛАР».

Ануар Жангозин,
«Елбасы Академиясы» корпоративтік
қоры директорының
орынбасары.

дерлік еліміздің кез келген тұрғынына қолжетімді. 10 мыңға жуық педагог жоба шеңберінде семинарлар мен тренингтерден өтіп жатса, келесі 3 мың педагогикалық жоғары оқу орындарының студенттері мен еліміздің мұғалімдері «Цифрлық ментор» авторлық курсына білімін жетілдіріп, сертификаттар алды.

Анара Жумашева,
Координатор по работе с менторами
и стажировкам,
Посол Vision Zero в Казахстане

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ ИЛИ КАК УЧАСТНИКИ ПРОГРАММЫ ОБУЧАЛИСЬ ОНЛАЙН

Второй этап Программы подготовки отраслевых менеджеров по управлению изменениями мы начинали в условиях карантина, связанного с пандемией COVID-19. В этот непростой период мы стали свидетелями ситуации, которая внесла свои коррективы в жизнь каждого из нас. Тогда и сейчас важно следовать всем мерам безопасности, введенным руководством страны, чтобы благополучно справиться с пандемией.

Для нас, как организаторов, работать безопасно – значит соблюдать меры социального дистанцирования, обеспечить участникам Программы условия, не подвергающие их здоровью опасности.

В связи с этим, все рабочие встречи с менторами и Министерствами, обучающие мероприятия, коуч



ПРОЕКТНЫЙ ОФИС
EL UMITI

сессии, дискуссионные площадки проходили в онлайн-режиме.

Такое ответственное отношение к безопасности у организаторов и участников Программы отражают не только нашу гражданскую позицию, но и цели Программы: формирование пула отраслевых лидеров и экспертов, которые станут ролевыми моделями для других.

За период работы Программы участники провели несколько сотен онлайн-встреч.

Благодарим всех участников Программы за понимание и поддержку идеи безопасного онлайн-обучения в период пандемии!



29

онлайн дискуссионных встреч, это **66 часов** экспертных встреч и обсуждений с общественностью инициатив и предложений команд.



42

часа консалтинговых часов по разбору кейсов и передаче опыта международными экспертами



357

часов участники провели в коммуникациях с государственными органами.



1319

часов индивидуального коучинга для личного развития, повышения продуктивности и **634 часов** командного коучинга благодаря которому взаимодействие внутри команды становится более эффективным



196

участников оформили свои индивидуальные планы развития. Это **452** индивидуальных и **19 групповых (272 часа)** обучений по навыкам **soft skills hard skills**.

СИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ В ЭПОХУ НЕИЗВЕСТНОСТИ



В рамках Программы подготовки отраслевых менеджеров по управлению изменениями для ее участников была организована коучинговая поддержка. В 2020 году Программа выиграла специальную премию Светланы Чумаковой «Leadership Coaching

Award» – крупнейшую коучинговую премию на русскоязычном пространстве.

Победа проекта присуждена в **Номинации «Сильные решения в эпоху неизвестности»**, которая вручается инновационным проектам коучинга в различных отраслях. Данный проект стал первым Казахстанским проектом, который получил признание международного профессионального коучингового сообщества.

Индивидуальную коучинговую поддержку участникам Программы предоставляли 23 коуча от провайдера International Business Coaching University (IBCU).

В рамках проекта коучинговую поддержку получили порядка 220 участников, в целом за 6 месяцев было проведено более 1300 сессий для лидеров изменений из 11 отраслей, представляющие международные компании, частный бизнес, государственный и квазигосударственный сектор.

Целями коучинговой поддержки в рамках Программы ставилось:

- предоставить участникам возможность работы с командой профессиональных и опытных бизнес-коучей, которые имеют подтвержденную международную сертификацию;
- дать лидерам опыт и понимание того, что значит быть услышанным, размышлять и решать задачи в среде безоценочности и поддержки, осознанно подходить к обучению и управлению командой, выявить и осознать свой вклад, потенциал развития и развитие дополнительных навыков;
- рост осознанности и качества принятия решений, усиление командной работы и партнерского стиля взаимодействия;
- развитие компетенций развивающего лидера и результат-ориентированного мышления;
- создание пространства для взаимной поддержки, обмена опытом и знаниями.

“““



НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО УЧАСТНИКИ ПРОГРАММЫ ИМЕЮТ БОГАТЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ, НЕМНОГИЕ ИЗ НИХ ИМЕЛИ ПРАКТИКУ РАБОТЫ С КОУЧЕМ. ОДНОЙ ИЗ ЗАДАЧ ПРОЕКТА СТАЛО ЗНАКОМСТВО С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КОУЧИНГОМ И УСИЛЕНИЕ ЛИЧНЫХ И КОМАНДНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗА СЧЕТ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ РАБОТЫ В ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И КОМАНДНЫХ КОУЧ-СЕССИЯХ, ЧТО СОВПАДАЕТ С ОДНОЙ ИЗ БОЛЬШИХ ЦЕЛЕЙ IBCU – РАЗВИТИЕ КОУЧИНГОВОЙ КУЛЬТУРЫ В КАЗАХСТАНЕ.

Ирина Туралиева
Коуч PCC ICF,

Руководитель проекта коучинговой поддержки IBCU образовательного партнера Программы

УЧАСТНИКИ ПРОГРАММЫ О КОУЧИНГОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ

Что мне дали коуч-сессии? Я открыл для себя новую формулу того, как человек может достичь своих целей, задавая себе вопросы. Коучинг может вытащить из тебя те ответы, которые ты даже не знал, что они у тебя уже есть. Это работа над самосовершенствованием, и над пониманием конкретно того, что тебе необходимо для достижения целей.

Я понял, что крайне важно проходить индивидуальные коуч-сессии, когда у тебя стоит много задач, когда на тебе много ответственности. Коуч-сессия помогает понять, как решить эти задачи.

Мы были хорошим тандемом с моим коучем, и мне это очень много дало для самосовершенствования.

Ерназар Бексултанов

Сессии с коучем в программе, работа каждого члена команды с коучами дали начало развития и скачок не только в профессиональном, но и в личном плане. Это был мой личностный рост как человека, который умеет слушать и поддержать, рост, как руководителя, который умеет делегировать обязанности, который, благодаря коучу, научился доверять команде, и который сейчас является для команды не только руководителем, но ещё и поддержкой, на которую можно опереться. Я, действительно, сейчас чувствую себя продвинутым руководителем.

Айторы Зейнуллина

Благодаря коучингу я «обнаружила», что я – лидер. Ушел страх изменений в жизни. Появилась внутренняя безмятежность и уверенность в себе. Сумела преодолеть очень серьезное сопротивление в непростые периоды работы и жизни.

Теперь чувствую внутреннюю силу и могу смело заявлять свои идеи.

Бактыгуль Кульбатырова

После коуч-сессий появилось намного больше ясности: «Что хочу? Куда иду? Что для этого надо?» Выросли масштабы целей. Все, кто слышал об инициативе, все поддерживали. Удалось убедить МОН, что Стандарт дошкольного образования нужно менять. Благодаря такой поддержке очень сильно выросла как лидер, не ожидала, что за такой короткий период будет такой прогресс. Преодолела много страхов. Появилась уверенность в себе как в эксперте. Внутренне – это совершенно другое ощущение. Сегодня я себя «чувствую» лидером изменений. Есть решительность и уверенность в любых коммуникациях и движении к намеченным целям.

Гаухар Киикова

Лично мне коучинг помог снять определенные внутренние барьеры, выработать свои подходы в лидерстве и усилении коммуникаций.

Я перестал быть «операционным» лидером и брать на себя исполнение задач. Мне удалось отойти от оперативного руководства и передать ответственность за результат команде.

Яромир Рабай

Сессии с коучем мне помогли поверить в себя как в лидера, появилась вера и уверенность не только в свою мечту, а также в то, что я могу ее реализовать и влиять на ситуацию. Коучинг очень помог в переходе со ступени эксперта/исполнителя на ступеньку руководителя/лидера. Очень важна была эмоциональная поддержка и поддержка в решении сложных, тупиковых ситуаций. Порой многим из нас было действительно не просто, можно даже сказать «Не пережила бы», если бы не было такой поддержки.

Мария Широкова

ИНИЦИАТИВЫ КОМАНД ОТРАСЛИ «ЗДРАВООХРАНЕНИЕ»

В Программе одной из многокомандных отраслей является отрасль “Здравоохранение”. Пандемия вскрыла многие несовершенства текущего состояния отрасли и мотивировала команды сфокусироваться на задачах с еще большей вовлеченностей, с еще большим погружением.

Одна из проблем отрасли – это квалифицированные управляющие кадры. Среднестатистический портрет руководителя организации здравоохранения Казахстана – это мужчина около 50 лет, с медицинским образованием. Однако, срез по г. Нур-Султан показал, что женщин среди руководителей становится больше. Эту тему исследовала команда по задаче **“Разработка программы подготовки руководителей организаций здравоохранения – менеджеров здравоохранения”**.

Преобладающее большинство врачей становятся руководителями после 4-месячной переподготовки за счет собственных средств, по типовому плану и без единых результатов обучения. Отсутствие унифицированных программ обучения, основанных на ключевых компетенциях, ощущается в неэффективной деятельности и вызывает недовольство со стороны персонала и пациентов. Об этом свидетельствует республиканское исследование по оценке зрелости HR-процессов реализованное экспертами Ассоциации HR менеджеров. В исследовании приняли участие 6 000 человек и его результаты демонстрируют, что отрасль здравоохранения имеет худшие результаты по эффективности HR и принимаемых мер в отношении сотрудников в период пандемии. Здравоохранение – единственная отрасль с отрицательными значениями.

Командой предложены две инициативы:

1. Разработка нормативной системы квалификации менеджеров здравоохранения;
2. Формирование системы подготовки менеджеров здравоохранения.

Группа совместно с менторами провела анализ международного опыта, действующих нормативов РК, изучила мнения медработников, провела глубинные интервью с руководителями ведущих медицинских организаций РК и университетских клиник стратегических партнеров, согласовала промежуточные результаты проекта с фокус-группой действующих главных врачей.

В основном медицинские работники отмечают, что руководителям необходимы личностные компетенции: эмоциональный интеллект, критическое мышление, эффективные коммуникации, лидерские качества. Среди пожеланий руководителям выделяются умение отстаивать интересы клиник и своих работников, быть независимым



СОЦИАЛЬНЫЙ ОПРОС МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ ПО ВСЕМУ КАЗАХСТАНУ, ПРОВЕДЕННЫЙ ЭКСПЕРТАМИ И МЕНТОРАМИ КОМАНДЫ ПОКАЗАЛ, ЧТО ТОЛЬКО 12% РЕСПОНДЕНТОВ ГОВОРЯТ О ХОРОШИХ УСЛОВИЯХ ТРУДА, ВСЕГО 2% ОТМЕЧАЮТ ПЕРСПЕКТИВЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА, 64% НЕ УДОВЛЕТВОРЕННЫ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ И ЛИШЬ 11% ОТМЕЧАЮТ, ЧТО ИХ ОРГАНИЗАЦИИ РАЗВИВАЮТСЯ. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ СОСТАВЛЯЕТ 38%. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛИШЬ 18%. НАСТОРАЖИВАЕТ ФАКТ, ЧТО 45% РАБОТНИКОВ ГОТОВЫ УЙТИ ИЗ ОТРАСЛИ.

Сауле Сыдыкова
Лидер команды,
Провост Медицинский
Университет Астана



**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

2

ЗАДАЧА:

**Разработка программы
Подготовки
руководителей
организаций
здравоохранения –
менеджеров здравоохранения**



ЗДРАВООХРАНЕНИЕ



**ЛИДЕР КОМАНДЫ:
СЫДЫКОВА САУЛЕ**

Провост
Медицинский университет Астана



КУРМАНОВА САУЛЕ

Директор Астанинского городского филиала РГП на ПХВ «Республиканский центр электронного здравоохранения» МЗ РК



ШАКИРОВ ЧИНГИЗ

Эксперт в области здравоохранения



БАЯЗИТОВ ЕРКЕБУЛАН

Заведующий поликлиникой Тайыншинская многопрофильная межрайонная больница



КОБЖАСАРОВ ДАМИР

Директор Национальный центр общественного здравоохранения МЗ РК



СУЛТАНГАЗИЕВ ТИМУР

Председатель Комитета контроля качества и безопасности товаров и услуг Министерства здравоохранения Республики Казахстан



МАЛАЕВ НИЯЗ

Врач интервенционный онкорадиолог Национального научного медицинского центра (ННМЦ)



ЕРМЕКОВ ТАЛГАТ

БМЦ УДПРК
Отделение нейрохирургии
врач-нейрохирург

и справедливым.

Для реализации инициативы «Формирование системы подготовки менеджеров здравоохранения» разработана модель компетенций, состоящая из профессиональных и личностных компетенций, которые рекомендуются в качестве основы для профессионального стандарта по специальности «Менеджер здравоохранения».

По Модели компетенций составлена Программа сертификационного курса. Отличия действующей переподготовки с программой сертификационного курса:

- 1) Переход от дисциплинарного подхода к компетентностному.
- 2) Вместо 4-х месячной теоретической программы пе-

реподготовки рекомендуется практико-ориентированная модульная программа обучения, с чередованием теории с практикой.

3) При этом программа сертификационного курса должна согласовываться с Ассоциацией и завершаться независимой оценкой выпускников.

Для реализации инициативы предложена модель управления системой квалификации, которая включает взаимодействие Министерства здравоохранения, управления здравоохранения (УЗ), наблюдательного совета (НС), ассоциации, организаций образования и организаций оценки. Модель включает предложения по процессу назначения, оценке действующих менеджеров и кандидатов с рынка

труда, требования к ротации руководителей организаций здравоохранению.

По итогам 2019 года в мировом рейтинге стран-экспортеров фармпродукции Казахстан занял 72 место из 116 стран, что указывает на низкую экспортноориентированность.

Команда по задаче «**Программа развития фармацевтической промышленности в РК**» провела структурный анализ мирового и локального фармрынка. Бенчмаркинг мировой фарминдустрии указывает на позитивную тенденцию со среднегодовым темпом прироста 6%. Значительный прирост производства отмечается противоопухолевых, противодиабетических и противоревматических препаратов и составляет 12% в год. Необходимо отметить масштабы инвестиций в научные исследования, где ежегодно на глобальный рынок выходят до 30 новых молекул.

Доля отечественного производителя (*далее ОТП*) на рынке РК составила 17% в стоимостном выражении, что характеризует портфель наших производителей как низко-рентабельный и представленный в основном генерическими препаратами, тогда как в обеспечение национальной лекарственной безопасности страны должно быть не ниже 30%. Львиная доля реализации продукции ОТП обеспечивается за счет госсектора, где потребляется 70%.

Ранжирование перечня медикаментов, закупаемых через систему единой дистрибуции показало, что из 367 наименований лекарственных средств (*далее ЛС*) и медицинских изделий (*далее МИ*), не покрытых местными производителями, 41 наименований генерируют наибольшую стоимость. То есть, соотношение цены и объема таких препаратов как вакцины, факторы крови, противодиабетические, противо-онкологические препараты составляют наибольшую выгоду для реализации через госканалы и могут быть наиболее привлекательными для инвесторов.

Важным фактором развития отрасли является ее научный и кадровый потенциал. На сегодняшний день человеческие ресурсы фармацевтической отрасли Казахстана насчитывают две с половиной тысячи фармацевтов, тем не менее действующее производство испытывает дефицит в узкопрофильных специалистах. При этом, не налажено взаимодействие науки и фармпроизводства.

Команда провела активную работу со стейкхолдерами проекта и участниками рынка и пришла к практическим итогам, которые отражены в верхнеуровневый дорожной карте для реализации Проекта развития фармпромышленности РК:

1. Нарращивание научного и кадрового потенциала. Ключевой проблемой является слабая интеграция науки, производства и образования. Важным шагом в решении указанных проблем станет формирование и сохранение тесной взаимосвязи между наукой, образованием и действующим фармпроизводством, что даст толчок развитию фундаментальной науки и укрепит научное наследие Казахстана.

““““



ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ БУДЕТ ДОСТИГНУТ ЗА СЧЕТ АКТИВНОГО НАРАЩИВАНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАЗАХСТАНСКОЙ ПРОИЗВОДИМОЙ ПРОДУКЦИИ ВКУПЕ СО СТИМУЛИРОВАНИЕМ РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА, ПРИВЛЕЧЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ИНСТИТУТОВ, НАУЧНЫХ ЛАБОРАТОРИЙ КРУПНЫХ МЕДИЦИНСКИХ ВУЗОВ ПО ТИПУ R&D ЦЕНТРОВ, А ТАКЖЕ ДЕРЕГУЛИРОВАНИЯ ОТРАСЛЕВЫХ МЕХАНИЗМОВ. ПРИ ЭТОМ ДАННАЯ РАБОТА БУДЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ ПРИ АКТИВНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КРУПНОЙ МИРОВОЙ ФАРМИНДУСТРИЕЙ BIG PHARMA, ЧТО ПОЗВОЛИТ ВНЕДРЯТЬ ПРОИЗВОДСТВО ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ И ДАСТ ИМПУЛЬС КАЧЕСТВЕННОЙ РЕФОРМЕ ОТРАСЛИ. ВАЖНЫМ ШАГОМ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА СТАНЕТ ФОРМИРОВАНИЕ И СОХРАНЕНИЕ ТЕСНОЙ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ НАУКОЙ, ОБРАЗОВАНИЕМ И ДЕЙСТВУЮЩИМ ФАРМПРОИЗВОДСТВОМ, ЧТО ДАСТ ТОЛЧОК РАЗВИТИЮ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ НАУКИ И УКРЕПИТ НАУЧНОЕ НАСЛЕДИЕ КАЗАХСТАНА.

Искалиев Ерхат
Лидер команды,
Председатель Правления
ТОО «СК-Фармация»



**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

ЗАДАЧА:

**Программа развития
фармацевтической промышленности
в РК**



4



**ЛИДЕР КОМАНДЫ:
ИСКАЛИЕВ ЕРХАТ**

Председатель Правления ТОО «СК-Фармация»



Сыздыкова Айгуль

Начальник управления стратегии
ТОО "СК-Фармация"



Султанов Руслан

Председатель правления
АО «Институт экономических
исследований»

Необходимо рассмотреть возможность оказания поддержки научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, направленных именно на создание импортозамещающих ЛС и стимулирования эффективных патентных исследований. Однако, это невозможно без технологического переоснащения действующих научных лабораторий и совместной работы с ОТП и Big Pharma, а также создания системы выделения научных грантов и поддержки кластеров по разработке инновационных ЛС.

Эффектом от реализации мероприятий станет формирование пула высококвалифицированных кадров и развитие фундаментальной научной базы.

2. Усиление мер господдержки и создание инфраструктуры. Для решения проблем высоких стартовых затрат на запуск производства ЛС и МИ, высокой себестоимости производимых ЛС и МИ и низкой экспортоориентированности ОТП необходимо включение фарминдустрии в приоритетные отрасли экономики РК. С целью усиления мер господдержки и создания благоприятной инфраструктуры для бизнеса является необходимым разработка программы по возмещению затрат на регистрацию ЛС и МИ за рубежом, механизма компенсаций прямых затрат и возмещение инвестиционных затрат, а также предоставление налоговых льгот и таможенные послабления при экспорте. Необходимо провести работу с Комитетом по инвестициям МИД по снижению порога для фармацевтической отрасли с учетом особенностей производства лекарств и медизделий.

Эффектом от реализации мероприятий станет создание пакета инструментов для поддержки технологического перевооружения ОТП, экспорта и снижения затрат на

производство ЛС и МИ

3. Развитие сырьевой базы и производство субстанций. Отечественные предприятия не производят собственные субстанции и не ориентированы на оригинальные препараты. С целью снижения себестоимости производства субстанций на территории РК и повышения инвестиционной привлекательности для Big Pharma, предлагается провести анализ наличия сырьевых ресурсов для формирования перечня субстанций, акиматам разработать Дорожные карты по размещению их производства, в том числе на СЭЗ и индустриальных зонах. Также необходимо сделать упор на применение международного опыта регистрации субстанций и контроля их качества

Эффектом от реализации мероприятий станет создание условий для полного цикла производства ЛС и МИ и снижение себестоимости производимой продукции для привлечения прямых инвестиций

4. Развитие отечественного производства оригинальных ЛС и МИ. Предлагается внедрение критериев заключения ДД с ОТП, стимулирующих разработку, производство инновационных ЛС и МИ и их экспорт. Важным аспектом является стимулирование клинических испытаний, проводимых совместно отечественным и зарубежным производителем и доклинических исследований со стороны иностранных производителей, располагающих свои предприятия на территории республики. При этом, необходимо разработать программу приобретения государственных прав на использование патентов на инновационные продукты и технологии.

Эффектом от реализации мероприятий станет каче-

ственный рост производства ОТП с целью увеличения доли отечественных производителей на местном рынке до 50%.

5. Совершенствование системы регулирования. Зачастую ОТП сталкивается с проблемами необъективного ценообразования и наличия регуляторных и административных барьеров выхода на рынок. Для решения этих проблем необходимо оптимизировать сроки и процедуры регистрации, обеспечить раздельное регулирование обращения ЛС и МИ, а также по опыту Евросоюза сохранить национальные процедуры обращения лекарств в рамках ЕАЭС.

Эффектом от реализации мероприятий станет создание благоприятных условий в системе регулирования и привлечение инвестиций.

6. Привлечение игроков Big Pharma. Из-за выгодных условий для развития контрактного производства ЛС и МИ для инвесторов в лице крупных игроков Big Pharma, следует разработать комплекс эффективных мер для развития контрактного производства независимо от глубины локализации. При этом, необходимо провести аудит действующих площадок ОТП на предмет готовности к локализации Big Pharma с привлечением экспертов и анонсировать инициативы сотрудничества и инвествозможностей отрасли с Big Pharma.

Эффектом от реализации мероприятий станет привлечение корпораций из Big Pharma для реализации конкретных проектов.

За счёт совершенствования системы здравоохранения Казахстан может получить дополнительные 9% к темпу роста ВВП, считает команда по задаче **“Разработки и реализации комплекса мер по развитию ГЧП и частной практики в здравоохранении”**.

На данный момент объекты здравоохранения передаются в доверительное управление в соответствии с законом о государственном имуществе и о ГЧП, в котором имеются ограниченные требования к объектам доверительного управления и участникам конкурса. Есть ряд критериев, которые не учитываются при таком управлении. Среди них:

- отсутствуют критерии для выбора объектов для передачи;
- отсутствуют требования к объекту передачи, в том числе по оснащению, ремонту, содержанию, отчетности, эффективности;
- отсутствуют требования участникам по наличию опыта, ресурсов для реализации проектов.

Исходя из имеющихся проблем, команда предлагает принять программу развития ГЧП в здравоохранении с целью систематизации, повышения прозрачности и стандартизации процедур ГЧП. Программа включает несколько инициатив:

- критерийный подход к передаче объектов в конкурсную среду;
- строительство типовых поликлинических объектов и развитие сервисного ГЧП.



В ХОДЕ СОЦИАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ВОПРОСАМ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГЧП В ЗДРАВООХРАНЕНИИ УЧАСТНИКИ ГОВОРИЛИ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО ПРОБЛЕМ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГЧП СВЯЗАНЫ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ И ПРАВОВЫМИ ВОПРОСАМИ, НИЗКИМ УРОВНЕМ ЗНАНИЙ ЭЛЕМЕНТОВ ГЧП НА МЕСТАХ, НИЗКИМ УРОВНЕМ ДОВЕРИЯ И ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И ГОСУДАРСТВЕННЫМИ СТРУКТУРАМИ, НАЛИЧИЕМ БЮРОКРАТИИ И КОРРУПЦИИ.

Канат Тосекбаев
Лидер команды,
Генеральный директор
Республиканского центра развития
здравоохранения



**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

ЗАДАЧА:

**Разработка и реализация
комплекса мер по
развитию ГЧП и частной
практики в здравоохранении**



ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

3



**ЛИДЕР КОМАНДЫ:
ТОСЕКБАЕВ КАНАТ**

Генеральный директор
Республиканский центр развития здравоохранения



ТУРСЫНБАЕВ ТАЛГАТ

Вице-президент
АО Казахстанский центр государственно-
частного партнерства



АЙДОСОВ СЕРЖАН

Национальный координатор,
Всемирная организация
здравоохранения



СУЛЕЙМЕНОВ ЕРЖАН

Генеральный директор
ТОО «Olymp Medical Group»



ТОЛЫМ АДЕПХАН

The SAY Pharma (UAE)
Проектный менеджер



ЗАБИРОВА ЭЛЬМИРА

Экономист здравоохранения



БУЛАТОВ АСЛАН

Управляющий директор
Kazakhstan Project Preparation
Fund

За последние 5 лет 38 объектов были переданы в доверительное управление без права приватизации. В эти объекты инвестированы 34 млрд. тенге. При этом отсутствие четкого алгоритма и должного контроля показателей эффективности со стороны акиматов требует ясную структуру данного механизма и жесткого администрирования. Для реализации ГЧП в государственных и правительственных программах могут предусматриваться базовые параметры проектов ГЧП.

Предлагаемый порядок предусматривает:

- передачу имущества в доверительное управление по результатам упрощенного конкурса либо целевым назначением;
- приоритетность передачи наименее худшего объекта;
- дополнительные квалификационные требования к потенциальным доверительным управляющим, специфичные для проектов здравоохранения, без выплат за счет бюджетных средств, без прохождения отраслевых и экономических экспертиз документации ГЧП;
- типовую конкурсную документацию и договор ГЧП.

По второму направлению предлагается оптимизация сроков согласования и прохождения необходимых экспертиз для проектов ГЧП в рамках процедур по проведению прямых переговоров для объектов ПМСП по образцу строительства жилья в рамках ГП «Нұрлы жер». Также есть возможность сокращения сроков от текущих 130 дней до 36 дней в рамках Правил планирования и реализации проектов ГЧП (*Приказ МНЭ №725*). Для оптимизации сроков конкурсных процедур предлагается принять типовую конкурсную документацию и договор ГЧП, которые дают возможность реализации малых проектов ГЧП в упрощенном порядке.

По третьему направлению предлагается активизировать сервисную ГЧП для замены закупок оборудования на закупку услуг по его использованию путем оплаты данных услуг в рамках договоров ГЧП (плата за доступность услуг с определенными к ним требованиями). Также для оптимизации сроков конкурсных процедур предлагается принять отдельную типовую конкурсную документацию и договор ГЧП.

Канат Тосекбаев
Лидер команды,
Генеральный директор Республиканского
центра развития здравоохранения

ГЧП В ЗДРАВООХРАНЕНИИ — ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ МСБ

Здравоохранение становится привлекательным для бизнеса. В этой сфере сегодня активно реализуются проекты государственно-частного партнерства (ГЧП). При таком сотрудничестве за 10 месяцев текущего года объем инвестиций достиг почти 200 млрд. тенге. В сравнении с прошлым годом эта сумма больше на 75 млрд. О перспективах ГЧП в здравоохранении говорим с генеральным директором республиканского центра развития здравоохранения Канатом Тосекбаевым.

— Известно, что в Казахстане уже реализуется ГЧП в сфере здравоохранения. Как вы оцениваете такое сотрудничество? Есть ли положительный эффект? В чём он проявляется?

— Положительный эффект безусловно есть. На сегодняшний день реализация и развитие государственно-частного партнерства у нас идет в соответствии со стратегией «Казахстан-2050», кроме того есть 100 шагов Плана нации, где тоже предусмотрено развитие государственно-частного партнерства и поддержка частной медицины. При этом, хотелось бы отметить, что на сегодняшний день с 2015-го года у нас уже заключено порядка 165 контрактов. Ежегодно количество заключаемых контрактов увеличивается. Это связано с тем, что сегодня сектор здравоохранения является одним из инвестиционно привлекательных отраслей, и поэтому на сегодняшний день инвесторы, как с Казахстана, так и из-за рубежа проявляют интерес к данному сектору.

— Можно ли сказать, что именно ГЧП в здра-



воохранении — это в первую очередь хорошие перспективы для МСБ?

— Несомненно. При реализации разных форм государственно-частного партнерства увеличивается как доля рабочих мест, так и соответственно это интерес малого и среднего бизнеса. Например, есть государственные больницы, которые выполняют не свойственные для себя функции как готовка еды, клининг, охрана и т.д. Все несвойственные функции можно передать на аутсорсинг и обеспечить дополнительные рабочие места. Это интересно для малого бизнеса. Касательно среднего и крупного бизнеса хотелось бы сказать, что в первую очередь это привлекательно для строительства и дальнейшей эксплуатации медицинских объектов. Также это подразумевает работу в рамках государственного заказа, то есть работу в секторе Фонда социального медицинского страхования.

— То есть строительство и сервис являются наиболее развитыми отраслями?

— Да. Имеющиеся 165 контрактов, в основном, заключены по строительству амбулаторно-поликлинических объектов. Это не только строительство поликлиник,

но и дальнейшая работа в амбулаторно-поликлиническом звене. По уровню и количеству на втором месте находится сервис медицинского оборудования и их поставка. Эти два сектора сейчас наиболее значимы и большинство заключаемых контрактов приходится именно на них.

— **Можно ли сказать, что именно при ГЧП улучшилось качество медицинских услуг? Проводили ли вы анализ по этому вопросу?**

— Анализ в этом направлении проводится. Но у нас уже был анализ касательно объектов, которые были переданы в конкурсную среду. До этого я работал руководителем управления ЗКО, а затем Алматы. Разные объекты в разных регионах мы передавали в доверительное управление в конкурсную среду. В первую очередь мы брали наиболее худшие объекты, где плохой менеджмент и где есть необходимость в дополнительных инвестициях. По результатам хотелось бы сказать, что за 6-7 месяцев объект уже показывает положительный результат именно в качестве оказания медицинской помощи. В том числе уменьшается количество жалоб. У каждого медицинского объекта есть определённые индикаторы по уровню заболеваемости и по уровню смертности. Эти индикаторы тоже выравниваются. В целом, можно сказать, что это сказывается на улучшении качества оказания медицинской помощи. Развитие государственно-частного партнерства и появление объектов, которыми управляет частный инвестор, порождает конкуренцию с государственными объектами. Когда идет конкуренция, когда деньги идут за пациентом, тогда и появляется качество, потому что пациент всегда выбирает место, где ему лучше.

— **Какие новые проекты вы уже планируете реализовать с помощью ГЧП?**

— Реализацией и планированием объектов занимается уполномоченный орган в лице Министерства здравоохранения. Мы занимаемся выдачей отраслевых заключений для реализации медицинских проектов, в основном, на республиканском уровне. На следующий год у нас запланирован план инвестиций на более 21 млрд. тенге. На сегодняшний день потребность отрасли в дополнительных инвестициях составляет более 1 трлн. тенге. Это значит, что более 50% коечного фонда всей страны необходимо заменить. При расчетах выявилась необходимость в строительстве в регионах порядка

20 больниц широкого профиля, которые заменят действующие больницы. Эти объекты распланированы на разные годы.

— **Какой был объем инвестиций в 2020 году, и какой объем ожидается в 2021 году?**

— В этом году объем инвестиций составил 32,1 млрд. тенге. На 2021 год запланирован порядка 16,7 млрд. тенге. Это связано с тем, что в этом году большие инвестиции в сектор здравоохранения были влиты за счет государственного сектора. Из-за пандемии государственный бюджет много вкладывал в здравоохранение: в строительство больниц, оснащение медицинских объектов. В послании Главы Государства говорится о необходимости строительства дополнительных инфекционных больниц. Это те 20 многопрофильных больниц, о которых я уже говорил. При их строительстве будут рассматриваться привлечение частных инвесторов и совместная работа с ними в рамках ГЧП.

— **Сегодня вы озвучили несколько цифр по объему инвестиций. Вы делите их на частные и государственные?**

— Да. 32,1 млрд. частных инвестиций, а 200 млрд. это общая оценка объемов. В следующем году уровень государственных инвестиций будет уменьшаться. Крупные проекты по строительству дорогостоящих больниц будут реализовываться по модели ГЧП.

— **Учитываете ли вы риски, и какие есть риски при ГЧП?**

— Риски есть всегда. Мы проводили социальные исследования и выявили ряд проблем, с которыми сталкиваются при реализации ГЧП. Это и бюрократия, и длительные сроки заключения контрактов, и большие коррупционные риски. Сейчас мы инициируем реализацию отраслевой программы ГЧП при здравоохранении. В этой отраслевой программе мы хотим учесть все озвученные риски и хотим создать большую инфраструктурную карту. На этой карте каждый инвестор сможет увидеть в разрезе регионов где есть потребность в том или ином медицинском оборудовании либо в медицинском учреждении. Когда мы как раз таки добьемся полной прозрачности, тогда большая часть рисков как коррупционных, так и административных уйдут на нет.

Из интервью для Атамекен Бизнес

ФОРМУЛА ПЕРЕМЕН

КОМАНДЫ ПО ЗАДАЧЕ «РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ЗАБОЛЕВАНИЙ С ШИРОКИМ ПРИВЛЕЧЕНИЕМ НАСЕЛЕНИЯ»

– **Альфия, как Вы отбирали команду? Почему именно такой состав?**

Альфия Шамсутдинова: Когда мне, как Лидеру команды, предложили поработать над этой задачей, я подумала о том, что в состав команды нужно набрать экспертов из различных областей, а не только из сектора здравоохранения. Путем долгих отборов, просматривания резюме и записей интервью, я собрала команду девушек-профессионалок. Среди них и врачи, и координаторы программ по здравоохранению, и аналитики, и специалисты по инклюзивному образованию, и менеджеры по исследованиям в НИИШ.

Такое разнообразие знаний, опыта и точек зрения позволило взглянуть на решение нашей задачи с разных позиций. Хотя и изначально мы сразу определили, что нашей целевой группой будут школьники и школьное сообщество, поначалу у нас не было единого понимания путей решения. Как только кто-то из членов озвучивал идею, команда бралась за ее проработку до того момента, пока не входила в стагнацию. Тут, как правило, на помощь приходил командный коучинг. Под умелым руководством Ирины Пономарчук мы находили инструменты и ресурсы, чтобы двигаться дальше, совмещая свою основную трудовую деятельность с участием в программе, порою просто в сумасшедшем ритме. Возможно, что с помощью Ирины с самых первых дней наших встреч в Zoom мы смогли сблизиться и почувствовать себя единым целым. Но по-настоящему единой командой ощутили себя тогда, когда нам всем удалось встретиться вживую в Алматы. Этот день запечатлен не только на фотографиях, но также в памяти каждой из нас. В этот день нам удалось плодотворно поработать

онлайн с Арманом Евнеевым из Yevniev Consultancy Group, затем посетить достопримечательности города и потрапезничать в одном из уютных мест предгорья Алматы.

– **Каким был ваш путь в проекте?**

Акбота Абильдина: Говорить о нашей команде и о стиле нашей работы могу часами, при этом меня одолевают самые позитивные и ресурсные эмоции. При участии каждого, нашему лидеру удалось выстроить доверительные отношения и эффективное взаимодействие. Это самый ценный вклад, который может внести лидер в работу любой команды, даже если его участники отобраны из разных отраслей.

Грустно от того, что программа отраслевых менеджеров краткосрочная и проходила она без отрыва от производства. Нам не удалось освоить все обучающие программы в силу особой занятости на основной работе, ведь год выдался крайне экстремальный.

Радостно отмечать тот факт, что «El Úmity» помогла мне расширить горизонты и каналы коммуникации. Видеть и взаимодействовать со схожими себе энтузиастами дает дополнительный источник для энергии и креатива.

– **Расскажите про формулу перемен вашей команды. Что помогло вам трансформироваться?**

Ляззат Ералиева: Формула перемен нашей команды, прежде всего – это осознание неизбежности перемен. Наша формула – движение вперед сообща и с положительной энергией, с поддержкой, доверием друг другу и верой в лучшее.

– **Расскажите о решениях, которые вы нашли для своей задачи.**

Альфия Шамсутдинова: Мы понимали, что «новой» программы по профилактике заболеваний мы разрабатывать не будем. Вместе с командой решили, что нужно изучить слабые и сильные стороны программ, которые уже есть в стране и внести предложения по улучшению или закреплению успеха.

На решение проблем, связанных со здоровьем школьников в мире, было направлено образование «Европейской сети школ содействия здоровью». Казахстан с 1999 года является членом этой сети.

Но только в 2017 году было проведено пилотное внедрение Школ, способствующих укреплению здоровья или ШСУЗ в 6 школах. В течение года эти школы осуществляли ряд мероприятий и по итогам они отметили повышение качества знаний и качества питания школьников, и улучшение показателей здоровья в классах.

Одним из успехов явилось снижение числа школьников с избыточным весом и увеличение числа учеников, заинтересованных в занятии спортом. По результатам пилотного внедрения Министерство здравоохранения решило поэтапно внедрить инициативу ШСУЗ во всех регионах и включило ее в Государственную программу развития здравоохранения на 2020–2025 гг. Однако для того, чтобы внедрение программы не было формальным, наша команда предлагает закрепить концепцию ШСУЗ через проведение аккредитации школ.

1. Закрепить концепцию ШСУЗ
2. Реорганизовать бюджет ШСУЗ
3. Обучение школьных медработников
4. Ввести тематику HEALTH LITERACY в школах и ВУЗах
5. Продвижение школьного питания
6. Социальный кредит здоровья

Все что с связано со здоровьем общества в целом, всегда сложно измерить, поскольку это многокомпонентный фактор. Однако мы убеждены, что реализация программы ШСУЗ внесет свой вклад и

1. Казахстан поднимется в рейтинге стран по

““””



В ПРОЦЕССЕ РАБОТЫ НАД ЗАДАЧЕЙ КАЖДАЯ УЧАСТНИЦА КОМАНДЫ ПОБЫВАЛА В РОЛИ ЛИДЕРА, БЕРЯ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ИНИЦИАТИВУ И ЛИДЕРСТВО НА ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЭТАПАХ.

АЛЬФИЯ ШАМСУТДИНОВА,
Лидер команды
Руководитель Центра
инноваций и образования
АО “Центральная клиническая больница”



**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

1

ЗАДАЧА:

Разработка эффективных программ по профилактике заболеваний с широким вовлечением населения



ЗДРАВООХРАНЕНИЕ



**ЛИДЕР КОМАНДЫ:
ШАМСУТДИНОВА АЛЬФИЯ**

Руководитель Центра инновации и образования АО «Центральная клиническая больница»



ЕРАЛИЕВА ЛЯЗЗАТ

Заместитель директора по клинической и научной работе Национальный научный центр фтизиопульмонологии РК



АБИЛЬДИНА АКБОТА

Республиканский центр развития здравоохранения, руководитель Центра менеджмента и кадрового развития



БАЙМУХАНОВА МАДИНА

Аналитик данных, исследователь социальных медиа, TOO Iberica Group



**МУРЗАЛИНОВА-ЯКОВЛЕВА
САЛТАНАТ**

Президент ОФ «Центр инклюзивных программ», общественный деятель



ТАШИБАЕВА ДИЛЯРА

Главный менеджер департамента исследований АОО «Назарбаев интеллектуальные школы»

продолжительности здоровой жизни;

2. Произойдет перераспределение бюджета здравоохранения с лечения заболеваний на их профилактику;

3. В целом снизятся расходы здравоохранения на лечение и диспансеризацию по хроническим заболеваниям;

4. А если взять глобальнее, то как и в тех странах, где на протяжении многих лет успешно применяется программа ШСУЗ, деятельность в области школьного здоровья поддерживает цели

устойчивого развития, обозначенные в Декларации тысячелетия ООН.

Могу с уверенностью сказать, что работа нашей команды в проекте была успешной. Предложенные нами шесть инициатив получили поддержку и хорошую оценку на самом высоком уровне, в том числе, одобрение инициатив Премьер-министром Аскармом Узақпаевичем.

Акбота Абильдина: Наша задача была напрямую связана с родом моей профессиональной

деятельности. Я являюсь национальным координатором казахстанской сети школ, способствующих укреплению здоровья. Это инициатива Всемирной организации здравоохранения, направленная на формирование школьной среды, как основополагающего компонента для привития приверженности к здоровому выбору у людей.

Моя миссия – продвижение проектов и инициатив по укреплению здоровья детей и подростков в области репродуктивного и ментального здоровья, профилактики избыточной массы тела, ожирения и физической активности. Я искренне верю, что каждое наше действие в сторону продвижения инициатив по сохранению и укреплению здоровья, основанных на доказательности и инклюзивности

шаг за шагом приближает нас к росту благополучия и благосостояния нашей страны.

Хочется надеяться, что даже после завершения программы отраслевых менеджеров мы также будем задействованы в реализации предложенных нами инициатив и сможем реализовать весь свой потенциал, укрепленный во время программы.

Альфия Шамсутдинова: От лица команды хочу выразить благодарность всем, кто сопровождает проект «El Úmity» по подготовке отраслевых менеджеров по управлению изменениями, которая реализуется по инициативе Фонда Нурсултана Назарбаева совместно с Правительством Республики Казахстан за возможность внести свой вклад в развитие нашей страны!

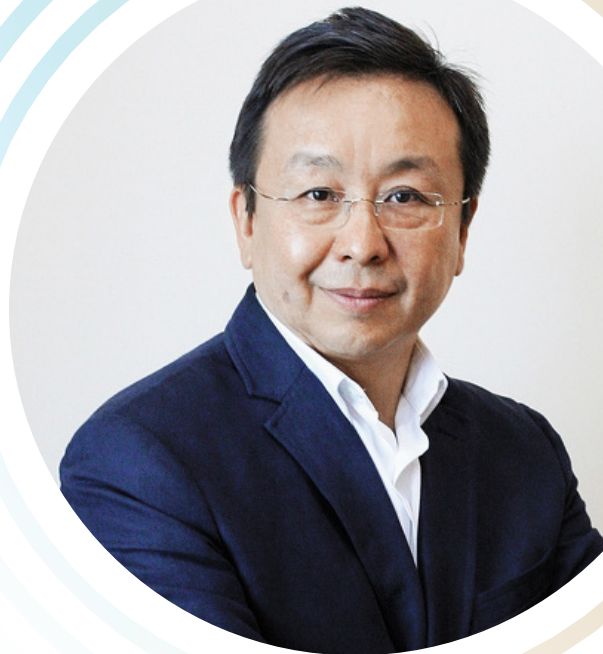


F = ЗД

(Движение вперед +
Дружба + Доверие)

Алмаз Шарман
Денсаулық сақтау саласының тәлімгері,
Қазақстанның профилактикалық медицина
академиясының президенті, американдық
денсаулық сақтау қауымдастығының мүше-
сі, медицина профессоры

МЕНИҢ КӨШБАСШЫЛАРҒА ТІЛЕГІМ – ҚОРЫҚПАУ



Білімі мен тәжірибесі бар харизмалық көшбасшыларды тәрбиелеу қажет. Менің ойымша, мұндай бағдарламаны жасау өте маңызды. Әлемдік тәжірибені, тенденциялар мен елдің басымдықтарын ескере отырып, салаларда процестер құра алатын әлеуетті адамдарды таңдау да құнды. Бағдарламаның мақсаттарын жөнді орындау – басты талаптардың бірі. Идея бір бөлек, ал оны жүзеге асыру – бір бөлек мәселе. Әрбір көшбасшының өз басымдықтары, міндеттері, жұмысы бар және бәрі бағдарламаға бірдей уақыт бөле алмайды, сондықтан бағдарлама ұзақ мерзімді болуы керек деп ойлаймын. Бұл елдегі сындарлы және маңызды мақсаттары бар көшбасшыларды анықтауға көмектеседі.

Өзгерістер маңызды. Бізге осы өзгерістер мен перспективаларды, болашақ үрдістерді көретін және осы өзгерістерді басқара білетін, стратегиялық басқаруды

қамтамасыз ететін көшбасшылар қажет. Бұл дағдылар бәріне бірдей берілмейді, бірақ оларды үйренуге болады. Әрине, біреу интуитивті түсіне алады, бірақ алысты болжайтын, көретін адамдарды тәрбиелеу керек.

Менің көшбасшыларға тілегім – қорықпау. Сізге көптеген тәуекелдерді батыл қабылдау қажет. Тәуекелдер жақсы, себебі сәтсіздік – бағалы зат. Егер табыс дегеніміз – бұл сәттілік болса, бұл кеңдіктегі бақыт деп санасақ, онда сәтсіздік одан да тереңірек болады. Бұл сізге шынымен мүлдем басқаша көзқараспен қарауға және жаңа перспективалық міндеттер қоюға мүмкіндік беретін вертикаль.

*«Модернизация 3.0. Менеджеры изменений»
деректі фильмінен*

ИНИЦИАТИВЫ КОМАНД ОТРАСЛИ «ОБРАЗОВАНИЕ»

В Глобальном индексе конкурентоспособности ВЭФ Казахстан занимает низкие рейтинги. В частности, по развитости кластеров, росту инновационных компаний и расходам на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Перед командой «Наука» была поставлена задача *«Совершенствование политики в области науки»*.

Несмотря на растущую поддержку государства, доля науки в ВВП с 2003 года непрерывно падает. В 2019 году она составила 0.12%. Количество заявок на патенты и доля инновационной продукции к ВВП уменьшаются с 2013 года.



Анализ показал, что в казахстанской науке существуют следующие основные проблемы:

- Отсутствие принципиально новых идей по развитию науки;
- Отсутствие среднесрочной и долгосрочной стратегии развития науки;
- Низкий уровень финансирования НИОКР;
- Отсутствие взаимодействия бизнеса и науки;
- Отток за рубеж интеллектуальных ресурсов;
- Засилье бывлых заслуг и старение кадров.

Как показывает международный опыт, существуют две модели науки в мире: *Академическая модель*, рассчитанная на централизованное финансирование и плановую экономику и *Открытая модель*, ориентированная на рыночную экономику и активное участие бизнеса.

Во всех развитых странах применяется открытая модель, которая доказала свою состоятельность и действует с 1945 года практически без изменений.

На основе изучения преимуществ этой модели, команда предлагает 3 главных инициатив. Эти решения включают:

1. Экономическое стимулирование частного спроса на науку в первую очередь через налоговые льготы и преференции.

1.1. Супервычеты для бизнеса, т.е. **объем вычетов из налогооблагаемой прибыли по расходам на НИОКР довести до 300%** по примеру Сингапура. Это позволило Сингапуру в 1990-х годах обеспечить самую высокую концентрацию хай-тек компаний.

1.2. Улучшение налогового администрирования льгот для НИОКР. Нужно дополнить механизм налогового администрирования научной экспертизой для бизнеса, желающего получить налоговые льготы по затратам на НИОКР. Из-за отсутствия процедуры в Налоговом кодексе льготы получают в основном научные организации при наличии регистрации в уполномоченном органе. Это означает, что до сих пор мы стимулировали предложение, но не спрос со стороны бизнеса. Именно **спрос со стороны бизнеса – главный двигатель науки и инноваций**.

2. Развитие университетской науки

Налоговые льготы будут способствовать развитию науки в ВУЗах. Мировая статистика показывает, что эффективность научных исследований в университетах выше. Причины очевидны: большой человеческий ресурс, мобильность, более дешевый труд. **У нас пока наоборот. Образование съедает науку.**

Команда предлагает пакет мер по коллаборации ВУЗов и бизнеса, включая упрощение процедур для создания эндаумент-фондов, поощрение научных стартапов в ВУЗах в рамках действующего закона о коммерциализации и обучение докторантов научному предпринимательству.

3. Развитие национальных фондов грантового финансирования научных исследований

“”



ПРОВЕДЯ ИССЛЕДОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ (ГПРОН) НА 2020-2025 ГОДЫ, КОМАНДА ВЫЯВИЛА ПОДХОД ПРЕЖНИХ ЛЕТ – РОСТ ДОЛИ НАУКИ В ВВП ДО 1%, УВЕЛИЧЕНИЕ ЦИТИРУЕМОСТИ И Т.Д. ПОКАЗАТЕЛИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ИННОВАЦИИ, КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЮ НАУКИ, В БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА В КОЛЛАБОРАЦИЮ С УНИВЕРСИТЕТАМИ И НАУЧНЫМИ ИНСТИТУТАМИ ОТСУТСТВОВАЛИ.

Халида Ажигулова
Лидер команды,
Директор Центра исследования
прав человека, инклюзии и гражданского
общества, профессор ЕТУ

Предлагается создать подобный институт при Президенте РК по опыту США. В Научно-технический совет Национального фонда науки аналогично США (NSF) будут входить выдающиеся ученые мирового уровня (*казахстанцы и иностранцы, нобелевские лауреаты*) назначаемые Президентом на 5 лет. В США Фонд науки не имеет своих организаций. Цель Фонда: продвижение национальной политики в области научных исследований и научного образования. Гранты будут выдаваться на фундаментальные исследования и прорывные инновации, развитие научных талантов молодежи.

Подобные фонды есть в Финляндии (Ситра), Корее (NRF), Сингапуре (NRF). Аналогично, фонды науки сформированы при высшем органе государственного управления.

Команда предлагает формировать средства национального фонда науки на основе обязательств недропользователей (1%), а также пожертвований спонсоров.

В качестве следующих шагов команда предлагает:

- Разработку Концепции/ Положения о Национальном Научном Фонде при Президенте РК и список ученых мирового уровня в совет фонда. Сейчас составлен лонг-лист более 100 успешных казахстанских ученых за рубежом.
- Разработку норм по налоговым льготам по опыту Сингапура.
- Разработку концепции по развитию университетской науки в РК.
- Внесение изменений в ГПРОН 2020-2025.

Ведущие страны мира на протяжении многих лет выделяют миллиарды долларов на развитие университетов. Например, европейские страны, такие как Германия и Франция, выделяют по 10 и 15 млрд. долл. соответственно, а Китай на период 1995-2023 гг. выделил 24 млрд. долл. на улучшение качества образования в высших учебных заведениях страны.

Китайское правительство разработало проект 985, который должен был воплотиться с 1998 по 2017 гг. Это проект ставил своей целью трансформацию университетов страны в мировые, поддержку элитных университетов и развитие инноватики. На сегодняшний день план реализован и 42 университетов КНР входят в списки мировых лидеров по уровню образования, привлекая в страну молодежь и бизнес. К 2050 году правительство планирует превратить университетское образование в КНР

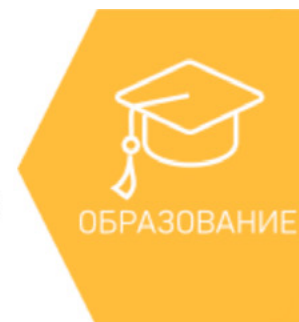


ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1

ЗАДАЧА:

Совершенствование
политики в области
науки



ЛИДЕР КОМАНДЫ:
АЖИГУЛОВА ХАЛИДА

PhD (доктор права)
Директор Центра исследования прав человека, инклюзии и гражданского общества,
ассоц. профессор
Евразийский технологический университет



БОКАЕВ БАУРЖАН

Phd
Исследователь Сиракузского
университета, США;

Профессор Академии
государственного управления при
Президенте Республики Казахстан



ДЮСЕНОВ ЕРБОЛ

Кандидат юридических наук

Ученый секретарь РГП НА ПХВ
«Институт законодательства
и правовой информации
Республики Казахстан»
Министерства Юстиции Республики
Казахстан

в центр высшего образования.

В нашей стране университеты сталкиваются с некоторыми рисками, которые задерживают их развитие на мировом уровне.

Среди них:

- слабая управленческая эффективность;
- устранение образовательных программ и отрыв от рынка труда;
- научные исследования университетов, которые не решают вопросы регионов, страны или бизнеса;
- слабый вклад в развитие региона или отрасли;
- отсутствие экосистемы стартапов, производства новых интеллектуальных продуктов.

Конкурентные позиции в мире в первую очередь зависят от качества её людей – человеческого капитала, который воспитывает современный учитель. Модель Педагога 2.0 – со стандартным, заранее определенным набором навыков и знаний, работающий по 1-2 методике не устраивает общество. Планка педагога 4.0 – мотиватор, исследователь, цифровой навигатор, коммуникатор. **Отраслевая задача команды: «Повышение конкурентоспособности педагогических кадров в Казахстане»**

В процессе работы команда выявила некоторые ограничения, и предложили меры для улучшения: **Нормативные ограничения:** устаревшие стандарты (Типовые программы, ГОСО) существующие образовательные стандарты рассчитаны на стандартный уровень подготовки среднего учителя, отсутствие НПА, регулирующие функционал платформы в части открытости информации и личных



ПРИ ТАКИХ УСЛОВИЯХ, НАШИ ТРАДИЦИОННЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ НЕ ВЫДЕРЖАТ КОНКУРЕНЦИЮ СО СТОРОНЫ ТЕХНОЛОГИЧНЫХ ГЛОБАЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ЦЕНТРОВ.

НАШИ ИНИЦИАТИВЫ МЫ РАЗДЕЛИЛИ НА 5 ГРУПП, КОТОРЫЕ В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ НА ЛИГИ, НАПРАВЛЕНИЯ, МОДУЛИ.

ВО-ПЕРВЫХ, МЫ ПРЕДЛАГАЕМ СОЗДАТЬ 3 ЛИГИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗОВ И ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИИ ПРЕВОСХОДСТВА.

ВО-ВТОРЫХ, СОЗДАТЬ 5 НАПРАВЛЕНИЙ (13 МОДУЛЕЙ) КРИТЕРИЕВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗОВ И ДОПОЛНИТЕЛЬНО НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКСПЕРТНЫЙ ВОПРОС.

В-ТРЕТЬИХ, ИНИЦИАТИВА РАЗРАБОТКИ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМА, ДЕМОНСТРИРУЮЩАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ.

В-ЧЕТВЕРТЫХ, ОРГАНИЗАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО СОВЕТА ПО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ПРОЕКТНОГО ОФИСА ПО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

В-ПЯТЫХ, СОЗДАНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ХАБА НА БАЗЕ YESSENOV UNIVERSITY.

НЕЗАВИСИМЫЙ ПРОЕКТНЫЙ ОФИС ПО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗОВ ДОЛЖЕН СТАТЬ ОПЕРАТОРОМ НЕЗАВИСИМОГО АНАЛИЗА УНИВЕРСИТЕТОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИЙ:

- КОНТРОЛЬ НАД СБОРОМ, ДОСТОВЕРНОСТЬЮ ДАННЫХ В ПЛАТФОРМЕ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ;

- АНАЛИЗ И ПОДГОТОВКУ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО СОВЕТА;

- РАЗРАБОТКУ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ О ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТАХ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ, ТО МЫ МОЖЕМ СКАЗАТЬ, ЧТО УСЕРДНЫЙ ВКЛАД В УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В США В 1960-Е ГОДЫ ОКАЗАЛ ЭФФЕКТ НА ЭКОНОМИКУ В 1980-Е ГОДЫ, А ПРОГРАММА КИТАЯ 1998 ГОДА ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯЕТ НА ЭКОНОМИКУ НАШИХ СОСЕДЕЙ СЕЙЧАС, ПРОГРАММА ФРАНЦИИ 2008-ГО ГОДА В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПРИНОСИТ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПЛОДЫ. ЕСЛИ МЫ ТАКЖЕ БУДЕМ ВКЛАДЫВАТЬСЯ В КАЧЕСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТОВ, ТО В ОБОЗРИМОМ БУДУЩЕМ УВИДИМ ЗАМЕТНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.

Курганбаева Гульмира
Лидер команды,
СЕО «Ұлттық Ұстаз Онлайн Академиясы»

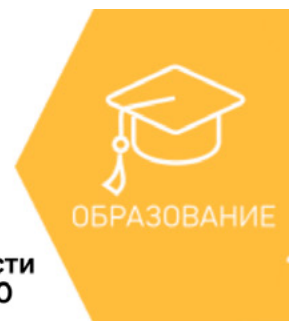


ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

2

ЗАДАЧА:

Формирование
Стратегии развития
конкурентоспособности
университетов 10/200



ЛИДЕР КОМАНДЫ:
КУРГАНБАЕВА ГУЛЬМИРА

СЕО
Улттық онлайн ұстаз Академиясы



КАРАБАТЫРОВ АЛТЫНБЕК

МТСЗН
Директор департамента цифровизации



ЗАКИР ДЖУМАКУЛОВ

Директор научных программ,
Высшая школа образования
Назарбаев Университета



КУСМАНОВ АДИЛЬ

Консультант экспертно-аналитической
группы центра анализа и мониторинга
социально-экономических реформ при
Президенте РК

данных. **Технологические ограничения:** дефицит педагогических кадров, способных работать в индустрии 4.0: квалификационный разрыв в подготовке педагогов, слабоподготовленные выпускники школ, поступающих в педагогические вузы, при трансформации педагогических университетов вырастет социальная напряженность из-за недовольства и сопротивления коллектива трансформациям, отсутствие специалистов -разработчиков платформ на национальном уровне в области образования, отсутствие аналитики, якорных тем по Новой педагогике, исследований новых поколений Z и альфа.

Проанализировав мировые тренды в образовании:
индивидуализация – цифровизация – исследование

команда выделила 3 инициативы:

1. Пилотный проект по трансформации Казахского Национального Женского Педагогического Университета.

Навыки будущего системно могут быть заложены только через педагогический университет. Мы выбрали в качестве пилотного проекта – Женский Национальный Педагогический университет. Были выбраны две экспериментальные площадки в университете: высшая школа педагогики и психологии и высшая школа математики, физики и цифровых технологий. Для нашей команды это был реальный практический кейс. Совместно с коллегами мы провели 50 Форсайт сессий в онлайн режиме, провели редизайн 24 образовательных программ, диагностику студентов и ППС по развитию EQ и метапредметных навыков, совместно со Skillfolio (Россия), перевели цифровую платформу на казахский язык - оценке сильных и слабых сторон личности, формирования персональной траектории обучения.

В рамках данной инициативы предлагаем следующие проекты развития:

1. Ролевая модель педагогического образования для масштабирования пилотного проекта Женско-

го национального педагогического университета. Растет запрос на получение структурированного опыта и модели.

2. Создать альянс педагогических университетов, колледжей, продвинутых школ, управлений образования для коллективной разработки лучших инновационных программ в педагогике, развивающих практик, интеграции технологий, проведение исследований в области педагогики.

3. Создать флагманские «трансферные» программы: «пед. университет – колледж – школа» – где на конкурсной основе будут отобраны лучшие уникальные образовательные программы с лучшими педагогами страны в области «Новой педагогики». Данная «флагманская трансферная программа» даст импульс в развитии менторства и поддержки слабых организаций педагогического направления. Аналоги в мире: Minerva University, инновационный университет без кампуса, но с лучшими педагогами и программами. Ivy-Tech – драйвер развития экономики территорий, крупнейшая общенациональная система колледжей в штате Индиана (США).

В рамках данной инициативы Экосистема педагогического образования Новая Педагогика i-Muğalim конвертирует новые компетенции в жизнь страны и вдохновит педагогов на новое развитие.

2. Открытая платформа для учителей страны,

Образовательная деятельность – командный вид спорта. И драйвером, чемпионом во всех инициативах должны быть педагогические университеты, продвинутые педагогические колледжи и школы Казахстана.

образовательного сообщества. Аналог LinkedIn с глубоким акцентом на профессиональное развитие

Весь мир стремительно уходит в «цифру». В первую очередь, это касается образовательной сферы. Ожидаемые результаты:

- цифровое пространство для коллективного взаимодействия сообщества учителей и образовательного сообщества в целом;
- единая база знаний для учителей с персонализацией профессионального пути развития;
- цифровизация процесса аттестации, консолидация всех имеющихся платформ в Казахстане.

“”



ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ИНИЦИАТИВЫ КОМАНДЫ – НОВЫЙ ВЫЗОВ ДЛЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СООБЩЕСТВА. НАКОПЛЕН МОЩНЫЙ ОПЫТ, КУРИРУЮЩИМ МИНИСТЕРСТВОМ ПРОВОДИТСЯ СИСТЕМНАЯ РАБОТА, НО ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ, КАК И ВСЕ ОТРАСЛИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ ТРЕБУЮТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ УЛУЧШЕНИЙ.

Алмагуль Канагатова

Лидер команды,

Советник ректора Атырауского университета нефти и газа им. С. Утебаева

Платформа сможет решить задачи полноценной реализации внедренных МОН РК важных инициатив: душевное финансирование, ваучерное финансирование, повышение квалификации учителей и внедрение облачной бухгалтерии. Платформа решит широкий спектр социальных, образовательных и профессиональных задач.

- общественность получит актуальную информацию о каждой школе и сотруднике;
- каждый педагог и руководитель будет иметь четкий персонифицированный профессиональный ПУТЬ РАЗВИТИЯ имея финансовое подспорье (ваучер);
- взаимодействие между поставщиками услуг, образовательным сообществом, надзорными органами и держателями технологий;
- АТТЕСТАЦИЯ ПУТЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ

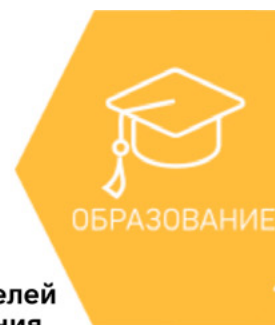


**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

4

ЗАДАЧА:

**Разработка модели
подготовки и
привлечения
педагогов и руководителей
организаций образования**



**ЛИДЕР КОМАНДЫ:
КАНАГАТОВА АЛМАГУЛЬ**

Советник ректора
Атырауский университет нефти и газа им.С.Утебаева

ТЫНЫБАЕВА МАДИНА



ПРЧУ «Центр педагогического
мастерства»
АОО «Назарбаев интеллектуальные
школы»,
Заместитель директора по
образовательным программам и
международному сотрудничеству



БОДАУБЕКОВ АЛИШЕР

Проектный координатор
МОФ "Білім Инновация"



БИЖАНОВА АЛИЯ

Младший научный сотрудник, PhD
кандидат Мичиганского
государственного университета, США/
консультант ОЭСР/ст.преподаватель
Алматы Менеджмент Университета

всего процесса:

- развитое ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ СООБЩЕСТВО и экспертов, акселератор и маркетплейс проактивных педагогов страны;

- МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ПРЕПОДАВАНИЯ и управления школ со стороны РОДИТЕЛЕЙ.

Педагог будет позиционировать себя, свой образовательный продукт и сам отбирать курс, который будет вести его к новым вершинам в профессии. Учитель найдет себе наставника, и на платформе будут проходить дискуссионные площадки, где голос учителя будет услышан сообществом, родителями, детьми. На Платформе учитель, топ-менеджмент школы разместят цифровое портфолио, что облегчит процесс аттестации без бумажной работы, открыто и честно. Также будет позиционироваться отдельно и школа, и директор школы, и управление образования.

Мы предлагаем провести комплексную работу

по созданию КОНСОРЦИУМА под эгидой предлагаемого нами проекта «I-MUGALIM» с обсуждением вопросов взаимодействия и участия держателей технологий, равного партнерства.

3. Модернизация центров превосходства по обучению педагогических кадров

Понимая разнообразие и сложность задач подготовки педагогов в новых условиях, мы хотели бы еще раз подчеркнуть необходимость создания Центра педагогического превосходства «I-MUGALIM». Он полезен для проведения анализа, мониторинга передового педагогического опыта и консолидации всех стейкхолдеров, эффективного использования постоянно растущих потоков информации, масштабирования Новой педагогики, разработки профессионального дизайна педагога 4.0 и профессиональных стандартов. Аналоги в мире: Институты Развития образования: Hong Kong Institute of Education (Гонконг), Высшая школа экономики (Россия), Институт преподавания и школьного

лидерства, Норвежский Центр Превосходства и др.

В дальнейшем Центр может стать «Think tank» мирового уровня в сфере педагогики в Центральной Азии, где будет проходить сбор материала, аналитика для исследований, масштабироваться тип управления продвинутых школ, колледжей, университетов Казахстана.

ОЦЕНКА ВЫГОД ИНИЦИАТИВ КОМАНДЫ»
«Новая Педагогика i-Muğalim»

1 ИНИЦИАТИВА Конкурентные педагогические университеты и колледжи, коллаборация с колледжами и продвинутыми школами в реализации инновационной цепочки: «образование - исследования - проекты – инновации»

2 ИНИЦИАТИВА Обеспечение равного доступа к качественному образованию и выравниванию качества повышения квалификации педагогического контингента по всей стране.

3 ИНИЦИАТИВА Анализ, консолидация всех стейкхолдеров, масштабирование Новой педагогики, разработки профессионального дизайна педагога 4.0, профессионального стандарта педагога.

Реализация всех трех инициатив команды требует совместной работы и поддержки педагогического и экспертного сообщества страны, руководителей педагогических вузов и колледжей, продвинутых школ, управлений образования, АО «Национального Центра повышения квалификации «Өрлеу», Центра Педагогического Мастерства АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», держателей технологических платформ в образовательной деятельности и других профессиональных сообществ.

Зачем нужны такие меры? Качество работы обеспечивают люди. У нас в стране большая проблема с уровнем педагогов и других работников сферы. Реализуется множество программ, но самый главный вопрос – кем и насколько качественно? Есть ли у нас соответствующий кадровый потенциал в сфере раннего детства, чтобы эти инициативы были действительно эффективными?

Задачи в Программе для команд касались не только ВУЗов и школ, но и дошкольного образования. Так, одной из задач являлась **разработка программы повышения качества дошкольного образования.**



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ДОЛЖЕН ВЫЙТИ ЗА РАМКИ ТОЛЬКО ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, ВКЛЮЧИВ ВСЕ ВОПРОСЫ, КАСАЮЩИЕСЯ ДЕТЕЙ РАННЕГО ВОЗРАСТА, ТАК КАК ВСЕ СИСТЕМЫ ВОКРУГ ДЕТЕЙ ВЗАИМОСВЯЗАНЫ, А ЗНАЧИТ ДОЛЖНЫ РАССМАТРИВАТЬСЯ КОМПЛЕКСНО, КАК РЕКОМЕНДУЮТ ЮНИСЕФ И ОЭСР. ТАКЖЕ НАШЕЙ КОМАНДОЙ ИНИЦИИРОВАНО СОЗДАНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «ИНСТИТУТ ДЕТСТВА ОУНА».

Гаухар Киикова
Лидер команды,
Докторант Высшей школы образования
Назарбаев Университета

Говоря о важности качественного образования в раннем детстве, необходимо отметить два важнейших пункта.

Во-первых, важность детства для каждого отдельного человека. В период от рождения до 7 лет происходит формирование архитектуры мозга и жизненно важных навыков. В раннем детстве закладывается фундамент, на котором будет строиться вся дальнейшая жизнь человека, включая его здоровье и потенциал.

Во-вторых, важность периода детства для государства. За последние 40 лет в мире был проведен ряд исследований, которые показали высокий воз-



**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

5

ЗАДАЧА:

Разработка программы повышения качества дошкольного образования



ОБРАЗОВАНИЕ



**ЛИДЕР КОМАНДЫ:
КИЙКОВА ГАУХАР**

Докторант Высшей школы образования,
Назарбаев университет



ЧУКУРОВА СОГДИАНА

Заместитель директора по академическим программам, Центр образовательных программ, Автономная организация образования "Назарбаев Интеллектуальные школы".



РАМАЗАНОВА АЙЖАН

Директор департамента исследований АОО "Назарбаев Интеллектуальные школы"

врат инвестиций и влияние качественной системы раннего развития на будущий человеческий капитал страны. Вкладывая в раннем детстве, государство экономит в среднем в 10 раз на расходах в другие периоды жизни человека. Понимая это, Скандинавские страны вкладывают в раннее детство порядка 2 % от ВВП.

В 2010-2020 годы в Казахстане была реализована программа «Балапан», целью которой являлось увеличение охвата детей детскими садами и центрами. Программа достигла своих целей по количеству новых садов. Охват детей 3-6 лет приблизился к 100%. Но увеличение количества детей в дошкольном образовании не обязательно сопровождается улучшением качества. Единственное проведенное в Казахстане исследование по оценке качества показало уровень в 4,1 балла по 7-балльной международной шкале ECERS-R, что соответствует оценке «среднее качество», тогда как «хорошее качество» начинается с 5 баллов (Ибрагимова, Чеснокова, Мирза и Шкутина, 2018).

Также сфера раннего детства крайне непопулярна в нашем обществе. Мало кто идет работать

педагогом по своему желанию, что неудивительно, поскольку зарплата педагогов составляет всего около 40% от средней зарплаты в стране.

К основным проблемам дошкольного образования в Казахстане относятся: низкий уровень финансирования, отсутствие научно-исследовательской деятельности в отрасли, устаревание стандартов и отсутствие глубокого понимания особенностей данного возраста, нехватка профессорско-педагогического состава с профильным образованием в ВУЗах, а также недостаток педагогов в садах и отсутствие качественной подготовки кадров.

Для решения задачи повышения качества дошкольного образования предлагаем национальный проект «BALAPAN 2.0». Цель: обеспечить равный доступ к качественному дошкольному образованию.

О достоинствах любой нации можно судить по ее отношению к детям, поэтому мы предлагаем, в первую очередь, выразить намерение государства: объявить 2022 год – годом ребенка в Казахстане. В национальный проект предлагаем включить следующие составляющие:



Проект 1. Разработка единой государственной политики в сфере раннего детства.

Для обеспечения единого видения и направления работы всех ведомств необходимо собрать ключевых стейкхолдеров, работающих по вопросам детей, которые вместе должны написать государственную политику в срок до марта 2022 года. Это необходимо для того, чтобы все предлагаемые инициативы не противоречили, а дополняли друг друга, а также чтобы суммарный эффект различных программ и проектов был достаточно весомым для каждого отдельно взятого ребенка. Должны быть отражены вопросы инклюзивного общества, права и возможности детей с инвалидностью, служб раннего вмешательства, разработаны недостающие нормативные документы и т.д.

Проект 2. Создание института раннего детства.

Сегодня огромный процент страновых проблем

приходится на детей: насилие, буллинг, суициды, неравенство. Необходим институциональный комплексный подход к их решению и предотвращению. Предлагаемый Институт охватит широкий спектр социальных и образовательных тем, касающихся ребенка в раннем возрасте.

Предлагаем переформатировать существующий Центр «Дошкольное детство» в Институт раннего детства с расширением функционала, ведением научно-исследовательской деятельности и работой с педагогами и родителями. Данный центр предлагается создать по примеру центра Пен Грин в Великобритании, который занимается всеми перечисленными вопросами на страновом уровне и обеспечивает качественные подходы и практику, тесно сотрудничая с университетами. Ментором команды является одна из его создательниц. Институт должен предлагать конкурентные условия и зарплату, чтобы привлекать высококачественных

специалистов, а также стать центром коммуникации между стейкхолдерами.

Проект 3. Нарращивание институционального потенциала в сфере раннего детства.

1. Повышение зарплаты педагогов в два раза в 2021 г. после получения сертификации. Тем, кто не пройдет сертификацию, обеспечить качественную переподготовку и поддержку.

2. Подготовка кадров за рубежом: наращивание институционального потенциала в области раннего детства. Необходимо подготовить как исследователей для работы в педагогических ВУЗах и научно-исследовательских институтах, так и работников местного управления и правительственных институтов, развивая необходимые компетенции через получение знаний высокого качества в ходе прохождения образовательных программ.

На данный момент отрабатывается меморандум о сотрудничестве с Университетом Лунд в Швеции – ведущей стране мира по раннему детскому развитию. Предлагается при поддержке программы «Болашак» подготовить за 10 лет 20 докторов, 50 магистров, 100 человек, прошедших годовую стажировку. В процессе обучения они начнут наращивать научную базу Казахстана через свои исследования и по возвращении смогут качественно готовить будущих специалистов и продолжать исследовательскую работу. ВУЗы и госорганы, в свою очередь, должны поддержать их ресурсами и представить области для исследований, исходя из текущих проблем отрасли.

3. Изменение содержания программ подготовки педагогов, отказ от дистанционного/ заочного образования. Эта сфера должна быть максимально практически ориентированной.

4. Повышение квалификации управленцев через организацию высококачественного курса для госслужащих и заведующих садами.

5. Провести аудит и оценку качества предлагаемых программ в 33 вузах и 134 колледжах, которые готовят по специальности педагог дошкольного образования. Оптимизировать, укрупнив качественные кафедры, обеспечив отличными кадрами, хорошим финансированием и лабораториями детского развития.

6. Провести профессиональную диагностику органов, занимающихся вопросами детей, на предмет глубокого понимания сферы и соответствующего образования и уровня знаний. Доучить или отправить на повышение квалификации через

программу наращивания институционального потенциала в Швецию.

7. Поэтапное реформатирование должности нянечки в ассистента педагога.

Проект 4. Создание национальной системы независимой оценки качества.

Предлагаемая Национальная система оценки качества должна быть независимой, научно-обоснованной, обеспечивающей поддержку и развитие садов. Сначала должна быть проведена обширная оценка качества дошкольных организаций по стране, параллельно с этим вести разработку индикаторов качества. Чтобы сохранить высокий охват, необходимо обеспечить поддержку и сопровождение садов, в которых будет выявлен низкий или недостаточный уровень качества.

Проект 5. Создание новой модели дошкольного образования.

Летом 2020 года президент Токаев дал задание Правительству разработать современную модель дошкольного образования – концептуальный документ, определяющий основополагающее видение, цели, задачи, ценности и принципы дошкольного образования. Команда приняла участие в разработке модели, которая отвечает мировым стандартам, основывается на научных исследованиях и учитывает национальные особенности.

Очевидно, что принятие данной модели потребует изменения Стандарта дошкольного образования, отказа от типового учебного плана и пересмотра СанПИН. Это должно стоять на повестке как следующий шаг, которым должен заняться Институт.

Реализацию Национального проекта «BALAPAN 2.0» предлагаем обеспечить посредством создания межведомственных команд, что позволит вовлечь всех стейкхолдеров, упростить процессы согласования, ускорить реализацию мер. Все расчеты должны быть проведены с их участием.

Результаты международного исследования PISA 2018 года выявили значительный разрыв в качестве знаний учеников городских и сельских школ. Если внутри регионов данный разрыв достигает примерно от полугода до полутора лет, то между регионами он доходит до 3 лет, что свидетельствует о необходимости принятия срочных и кардинальных мер для повышения качества образования в сельских школах. Одной из задач для команд «Образование» была *разработка программы развития сельских школ*.

Текущая численность населения сельской мест-

ности составляет более 7,7 млн. человек, почти треть из них – это дети дошкольного и школьного возраста. Наблюдается динамика снижения сельского населения, в большой степени за счет молодежи. В целом мы предлагаем осуществлять развитие сельских школ по 4 направлениям.

Первое – развитие кадров.

В настоящее время в сельских школах работает порядка 60% учителей страны. Формальные показатели не демонстрируют существенной разницы в квалификации между сельскими и городскими учителями. Вместе с тем, учитывая значительный разрыв в качестве, это свидетельствует о необходимости системного повышения профессионализма сельских учителей и директоров. Согласно международному опыту наиболее эффективными инструментами развития педагогов является объединение школ в группы для постоянного сотрудничества, при этом в каждой группе важно определять успешные школы, которые должны передавать свой опыт менее успешным.

В связи с этим команда предлагает осуществить следующую системную работу. Отобрать 800 сельских школ с наилучшими результатами работы, в течение 5 лет осуществить наращивание их компетенций и методического потенциала по ключевым направлениям: методика преподавания, оценивание, проведение исследований и обеспечение психологического благополучия учеников. Отдельное направление – это внедрение технологии Action Research, которая позволяет учителям самим через исследования определять актуальные проблемы и совместно решать их. Данный подход с 2019 года реализуется в общеобразовательных школах столицы совместно с Университетом Кембриджа и показывает значительный потенциал. Таким образом, будут подготовлены порядка 8000 школьных тренеров по различным направлениям, 800 психологов и 3000 координаторов Action Research. После наращивания компетенций 800 школ, они будут работать как менторские, распространяя наработанный опыт на другие сельские школы, для чего предлагается создать кластеры с одной менторской и 3-4 прикрепленными школами. Данный опыт зарекомендовал себя положительно не только в разных странах, но и в повышении уровня столичного образования.

В этой работе важно обеспечить 3 ключевых параметров:

1. Работа по распространению опыта от успешной школы к менее успешным реализуется на протяжении многих лет, но по итогам обсуждения с директорами и учителями мы увидели, что зача-

стую это не проводится или проводится формально, так как является не оплачиваемой деятельностью. Поэтому необходимо обеспечить дополнительное финансирование менторским школам для оплаты труда специалистов, обеспечивающих распространение опыта. Предлагаем это реализовать через специальные гранты Правительства по опыту Великобритании.

2. Наращивание потенциала менторских школ должно проводиться опытными организациями, поэтому предлагается вовлечь в эту работу АОО “НИШ” и опытные школы г.Нур-Султан, которые больше года внедряют подход Action Research.

3. Необходимо создание сообщества школ и учителей. Поэтому мы предлагаем сформировать ассоциацию сельских учителей, которая будет создавать условия для постоянного обмена опытом. Онлайн платформа для этого готова и будет предоставлена ФНН и Академией Елбасы.

Следующее направление – это организация дистанционного обучения.

В разных странах это направление активно реализуется на протяжении нескольких лет, в том числе для предоставления доступа сельским ученикам к качественному обучению. В настоящее время опыт крупнейших платформ показывает возможность успешно реализовывать не только обучение, но и репетиторство вместе с дополнительным образованием.

Академией Елбасы в текущем учебном году запущена онлайн школа для 6-7 классов сельских школ. Сейчас обучаются более 2 тыс. детей. Отобраны ведущие учителя страны из НИШ, РФМШ, БИЛ, которые еженедельно проводят уроки. Ведется наполнение материалов и инструментов для профорientации. Мы предлагаем масштабировать данные наработки, чтобы охватить как минимум 60 тыс. учеников сельских школ.

Третье направление – это дополнительное образование.

Наш анализ данных показывает, что занятость в дополнительных кружках влияет на успеваемость учеников даже больше, чем профессиональный уровень преподающих им учителей. Исследование PISA также приводит такие выводы. В развитых странах почти половина учеников посещают различные научные кружки, а сельские школы работают как Community центры, доступные не только ученикам, но и сельскому сообществу. В Казахстане меньше трети сельских учеников заняты в доп. образовании, что вызвано отсутствием либо

“”



ТАКЖЕ ИМЕЕТСЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ ПЕРЕДАЧИ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ В ДОВЕРИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО ГЧП. ПО НАШИМ РАСЧЕТАМ НЕ МЕНЕЕ 160 СЕЛЬСКИХ ШКОЛ МОГУТ ВЫЗВАТЬ ИНТЕРЕС У ИНВЕСТИРОВ, ПОЭТОМУ ПРЕДЛАГАЕМ РАССМОТРЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ИХ ПОЭТАПНОЙ ПЕРЕДАЧИ.

В РАМКАХ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ШКОЛ КОМАНДА ПРЕДЛАГАЕТ ВНЕДРИТЬ ПОДУШЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ В ПОЛНОКОМПЛЕКТНЫХ СЕЛЬСКИХ ШКОЛАХ. БЫЛИ РАССЧИТАНЫ СРЕДНИЙ НОРМАТИВ, КОТОРЫЙ СОСТАВИЛ 515 ТЫС. ТЕНГЕ БЕЗ УЧЕТА РОСТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ТАК КАК ЭТИ РАСХОДЫ УЖЕ ЗАЛОЖЕНЫ В БЮДЖЕТЕ. ЭТО ДАСТ РЕАЛЬНЫЙ СТИМУЛ СНИЖЕНИЮ РАЗРЫВА МЕЖДУ СЕЛЬСКИМИ И ГОРОДСКИМИ ШКОЛАМИ, ТАК КАК ПОЛНОСТЬЮ РЕШИТ ВОПРОС НЕДОФИНАНСИРОВАНИЯ И ПОЗВОЛИТ НА РЕГУЛЯРНОЙ ОСНОВЕ УКРЕПЛЯТЬ МТБ, ДЕЛАТЬ РЕМОНТ И РЕШАТЬ ДРУГИЕ ВОПРОСЫ. ПО ИТОГАМ ВНЕДРЕНИЯ ПОДУШЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В ГОРОДСКИХ ШКОЛАХ БОЛЕЕ 90% ДИРЕКТОРОВ И УЧИТЕЛЕЙ ОТМЕТИЛИ РЕАЛЬНУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ УЛУЧШАТЬ УСЛОВИЯ В ШКОЛАХ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ С ПОБОРАМИ. ПРИ ЭТОМ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ЯВЛЯЕТСЯ ВНЕДРЕНИЕ ОБЛАЧНОЙ БУХГАЛТЕРИИ, ЧТО ПОЗВОЛИТ ОБЕСПЕЧИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОПТИМАЛЬНОЕ РАСХОДОВАНИЕ СРЕДСТВ.

ПО ПРИМЕРНЫМ РАСЧЕТАМ ОБЩИЙ ОБЪЕМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НА 5 ЛЕТ СОСТАВЛЯЕТ ПОРЯДКА 1,9 ТРЛН. ТЕНГЕ, ПРИ ЭТОМ 1,5 ТРЛН. НЕОБХОДИМО НА ПОДУШЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ.

РАЗРАБОТАНА ОСНОВА ДЛЯ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ДАННОЙ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ОТРАБОТКИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ГОСОРГАНАМИ. ЧАСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ, КАСАЮЩИХСЯ МОН РК, МОЖНО РЕАЛИЗОВАТЬ В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ И НАЧАТЬ ПОЭТАПНУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ ИНИЦИАТИВ, ВХОДЯЩИХ В ЗОНУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РАЗНЫХ ОРГАНОВ.

Ануар Жангозин
Лидер команды,
Заместитель директора Корпоративного
Фонда «Академия Елбасы»

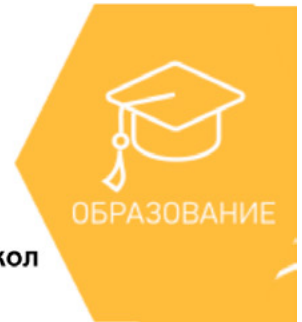


**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

3

ЗАДАЧА:

**Разработка
программы
развития сельских школ**



**ЛИДЕР КОМАНДЫ:
ЖАНГОЗИН АНУАР**

Заместитель Директора
Корпоративного Фонда "Академия Елбасы"



БУЛАТОВ АЙДАР

Заместитель директора по
учебной работе
НАО "РФМШ"



ДЖАКИПОВА САНДУГАШ

Советник Президента
АО «Финансовый центр»



КАРБАЕВА ГАЛИЯ

АО "Информационно-аналитический
центр" при МОН РК
Главный аналитик

неудовлетворительным состоянием организаций, предоставляющих такую возможность. Исходя из этого, мы предлагаем развивать каждую школу как полноценный центр доп. образования, доступный не только для школьников, но и для жителей села. Также необходимо сформировать отдельные учебные планы для сельских школ с увеличением часов кружков и элективных курсов. При этом их контент должен быть привязан к потребностям и условиям села.

Четвертое направление – Эффективная обучающая среда.

Исследования Всемирного банка показали, что внешние факторы, как освещенность, температура, уровень шума и CO₂ могут служить причиной 16% отличия в достижениях учеников. Более 70%

опрошенных нами учителей и студентов педвузов указали, что укрепление материально-технической базы является ключевым фактором повышения качества и повышения интереса работы в сельских школах. Индекс качества оснащения базы НОБД показывает разрыв между городскими и сельскими школами. Даже в новых школах наблюдается проблема недостаточной оснащенности, так как стоимость оборудования в ПСД составляет 6-7%, хотя должно быть не менее 25%. Исходя из этого, мы предлагаем оснастить научные и STEM лаборатории, спортивные залы и библиотеки. Перечень необходимого оборудования нами сформирован. В рамках программы «Ауыл – Ел бесігі» в течение 7 лет планируется провести ремонт всех сельских школ. Это важная инициатива, поэтому ей нужно уделить особое внимание.

Ануар Жангозин
Заместитель директора
Корпоративного Фонда
«Академия Елбасы»

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ВНЕДРИТЬ ОБЛАЧНУЮ БУХГАЛТЕРИЮ В СЕЛЬСКИХ ШКОЛАХ

Сельские школы должны развиваться наравне с городскими, а педагогов необходимо направлять на повышение квалификации и учить оценивать знания по-новому.

В Казахстане более 5 тысяч сельских школ, где получают знания 1,6 млн школьников. Доля сельских учителей от общего числа учителей в стране составляет 55%. По данным исследований PISA, разрыв качества среднего образования в городских и сельских школах сохраняется и в отдельных случаях достигает 3 лет.

О том, почему сложилась такая ситуация и какие меры важно сейчас предпринять для ее разрешения, рассказал лидер отрасли «Образование» программы «Подготовка отраслевых менеджеров по управлению изменениями», заместитель директора корпоративного фонда «Академия Елбасы» Ануар Жангозин.

– Ануар Канатович, расскажите, с чем вы связываете причины текущего положения?

– В первую очередь это кадры. Кадровый состав сельских школ отличается от городских, но не критично: для сравнения, доля педагогов с



высшей категорией в селе составляет 20%, в городе – 32%. При этом во многих сельских школах обучение в одну смену. Однако качество знаний учеников заметно ниже, чем в городских школах. Во многом это связано с эффективностью повышения квалификации учителей. Есть проблема доступа к административному центру, где обычно проводятся курсы. Отъезд одного учителя порой может парализовать учебный процесс. К этому можно еще добавить нехватку знаний по методике оценивания.

– То есть учителей необходимо обучить правильному оцениванию учащихся?

– Да. Сегодня наиболее важные критерии оценки – навыки критического мышления, анализ и сопоставление информации, умение работать в команде, проектная деятельность. Немаловажным является и то, чтобы оценивание учителей было объективным. А с этим есть проблемы, так как результаты оценивания самих учителей очень

сильно отличаются от результатов внешнего оценивания, например исследования PISA. И это является большой проблемой.

– А вопрос инфраструктуры ведь тоже играет не последнюю роль?

– Проблеме школьной инфраструктуры в сёлах не всегда уделяется должное внимание. Насколько я знаю, нет отдельной программы по её улучшению, созданию кружков, оснащению современными лабораториями и обучению педагогов работы с этими ресурсами. Исследования показывают, что среда обучения может стать причиной разницы результатов, достигающей до 16%, и это не только оборудование, но и базовые условия – наличие горячей воды, комфортных туалетов и т.д. С этим в сельских школах далеко не так, как в городских.

– Как воспитать гармонично развитую личность в условиях села?

– Нужны программы по достижению благополучия учеников – психологического, физического и т.д. В сельских школах это требует отдельного внимания. Есть семьи, где дети воспринимаются как бесплатная рабочая сила для родителей. Соответственно, развитие человеческого капитала здесь невозможно. Поэтому важно обучать родителей вопросам воспитания детей, семейной психологии, конфликтологии. Воспитательная работа должна быть системной. Кроме того, улучшив оснащение школ, мы даём возможность проводить интересную внеучебную работу. Если мы оснащаем библиотеку или спортзал, туда могут приходит и взрослые. Нужно, чтобы школа служила центром притяжения для всех жителей. И это не так затратно на самом деле.

– Ваша команда сейчас разрабатывает рекомендации по снижению разрыва в знаниях сельских и городских школьников. В скором времени эти рекомендации будут направлены правительству. Какие предложения будут выноситься на рассмотрение?

– В районах действуют очень хорошие школы с высоким кадровым потенциалом. Учителя таких школ могли бы стать тренерами для своих коллег из отдалённых сёл по разным направлениям. Например, внедрение **подхода Action Research – «исследование в действии»**, когда учителя проводят мини-исследования, выявляют проблему и совместно решают её. По нашим данным, в отдельных школах метод уже применяется, вопрос только качества: можно делать работу формально, а можно правильно, чтобы был результат.

– Будут ли рекомендации в части решения вопроса финансирования сельских школ?

– Финансирование должно быть прозрачным. Мы предлагаем внедрить облачную бухгалтерию в сельских школах. Когда полностью отображены все процессы, выявляются проблемы, требующие немедленного решения, здесь же можно получить экономию. Облачная бухгалтерия поможет также выявлять проблемы с выплатой заработной платы. Проведённый опрос среди сельских учителей показал, что заработная плата не всегда правильно высчитывается с учётом надбавок. Администраторы бюджетных программ смогут отслеживать любые действия.

И второй важный шаг – это внедрение подушевого финансирования. В городских школах этот процесс начат несколько лет назад с нескольких регионов и показал очень хорошие результаты. Поэтому необходимо реализовать этот механизм и в сельских школах, мы с командой подготовили расчёты в качестве предложения для правительства.

– Ануар Канатович, спасибо вам за интересную беседу.

Из интервью интернет-порталу www.informburo.kz

Нурлан Киясов
Білім беру тобының тәлімгері, Edcrunch
университетінің ҰЗТУ «МИСиС»
орталығының директоры, Кембридж
университетінің түлегі

ЖАЙ ҒАНА ЖАСАҢЫЗ НЕМЕСЕ ЖАЙ ЖАСАҢЫЗ

Мен білім алуға, университеттерді дамытуға, оларды жаһандық және бәсекеге қабілетті етуге қызығушылық танытатын көптеген жастармен кездестім. Олар университеттердің рөлі, олардың қалаға, қылмыстық ахуалға әсері жайында талқылайды. Бұл өте керемет. Егер біз осындай университеттердің даму стратегияларын бірлесіп жазып, дамудың жол карталарын ойлап тапсақ және шешімдерді реттеушіге, мысалы, министрліктерге немесе үкіметке ұсынсақ, бұл нәтиже беретін болады деп есептеймін. Егер осы қоғамдастағы қызықты және талантты адамдар баратын болса, онда біздің бағдарламамыз бекер іске қосылмады және жөнді іске асырылуда деп санауға болады.



Сіз өзіңіздің пікіріңізді пайымдап, стратегиялық сессияларды ұйымдастыра аласыз немесе диванда отырып армандап, жоспарлап, ойлай аласыз. Өте қарапайым ереже бар – жай ғана жасаңыз немесе жайлап жасаңыз. Көптеген адамдар үшін, әсіресе кәсіпкерлер үшін, ең қиыны – жай әрекет ету. Сондықтан мен әрқашан іс-әрекет жасайтын адам болуға тырысамын. Аяқталған жобалардың нәтижесін көрген кезде қуат пен мотивация аламын.

*«Модернизация 3.0.
Менеджеры изменений» деректі фильмінен*

“”



ПРЕДЛОЖЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ГЧП МОЖЕТ СРАБОТАТЬ КАТАЛИЗАТОРОМ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ СРЕДИ МИКРО- И МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕГИОНАХ, ЧТО ПРИВЕДЕТ К РАЗВИТИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА МЕСТАХ. КРОМЕ ТОГО, ПРЕДЛОЖЕННЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ИМЕЮТ ПРИКЛАДНОЙ ХАРАКТЕР, КОТОРЫЕ УСИЛЯТ ПРЕДЛАГАЕМУЮ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ. BIGDATA, НОВАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ, ПРОГРАММНОГО КОМПЛЕКС ДЛЯ ГЕНЕРАЦИИ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ ТУРИЗМА, SAVE-ТУРИЗМ.

Гаухар Женисбек
Лидер команды, Президент Национальной Ассоциации индустрии туризма



ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1

ЗАДАЧА:

Создание эффективной структуры госуправления в туризме с внедрением механизмов ГЧП. Формирование конкурентноспособного турпродукта и их эффективное продвижение.



ТУРИЗМ
КУЛЬТУРА
И СПОРТ



ЛИДЕР КОМАНДЫ:
ЖЕНИСБЕК ГАУХАР
Президент
Национальной Ассоциации
индустрии туризма



АБУБАКИРОВ АРТУР
Заместитель генерального директора
Центр предпринимательства "Qolday"
г. Алматы



ИГБАЕВ СЕРИК
Директор "DITUM GROUP,
Эксперт по цифровизации



ШЫНАСЫЛ ЕРНАЗАР
Первый вице-президент фронт офиса
АО "Казахстанский центр ГЧП"



ТУСПЕКОВА КУРАЛАЙ
Директор, CEO
КФ "Национальный Дельфийский
Комитет", ЧУ "Коргалжынская
экологическая обсерватория"



ДЖУСУПОВ ОЛЖАС
Главный риск-менеджер
АО Банк ЦентрКредит



ДАИРБЕКОВ КУАНЫШ
Директор департамента IT
АО «НК «QazExpoCongress»

ИНИЦИАТИВЫ КОМАНД ОТРАСЛИ «ТУРИЗМ, КУЛЬТУРА И СПОРТ»

Перед командой «Туризм» была поставлена задача **«Создание эффективной структуры государственного управления отраслью с использованием механизмов ГЧП»**.

За время работы над решением задачи Командой было проанализировано и изучено много зарубежного опыта, лучшие мировые практики. По итогам проведенных работ были предложены 4 ключевые инициативы институционального изменения, которые изменят подходы управления отраслью, станут основой для трансформации туристской отрасли в Казахстане:

1. Создание платформы для выработки единых подходов государства и бизнеса (Совет по туризму под председательством Премьер-Министра)

Ключевым звеном, объединяющим успешное развитие в этих странах, является – Межведомственный Совет по туризму, который обеспечивает реальную инклюзивность и все необходимые компетенции для осуществления межотраслевого и межрегионального взаимодействия.

2. Введение института саморегулирования в туризме

Командой предложено создание СРО (саморегулируемой организации) – Национальную туристскую палату (НТП) или Национальный туристский офис (НТО), который будет в основном состоять из бизнеса. Именно такая модель может обеспечить наибольшую гибкость и учет интересов участников всего рынка. Переход на эту модель также значительно снизит степень существующей конфликтности в отрасли (что особенно остро ощущается в период кризиса) и создаст условия ресурсообеспеченного развития субъектов бизнеса. НТО должна стать полноценным участником рынка как источник деловой репутации.

3. Развитие регионов

Создание эффективной системы управления туристской дестинацией. Только сильные, развитые

регионы могут стать полноценными конкурентоспособными дестинациями. Общеизвестным в мире подходом эффективного управления развитием туристской отрасли на региональном уровне является создание специальных организаций по управлению дестинациями (Destination Management Organization). Ключевая задача ДМО – системное развитие туризма в регионе в тесном взаимодействии с местными исполнительными органами. Благодаря такой сервисной модели и коллаборации с бизнесом на уровне ДМО – включается механизм стимулирования развития туризма самим бизнесом. ДМО сможет внести реальный вклад в отраслевую устойчивость и конкурентоспособность региона, так как будет задействован непосредственно бизнес.

4. Запуск упрощенного механизма возвратного ГЧП

Суть в том, чтобы развивать регионы путем создания инфраструктуры бизнесом. Акцент на малый и микробизнес в отрасли.

Преимущества предлагаемого нами механизма:

- 1) Гибкость схемы реализации проекта
- 2) Частные и государственные партнеры избавлены от необходимости разработки концепции и усложненной конкурсной документации
- 3) Ускоренные сроки реализации проектов не более трех месяцев.

Команда отраслевых менеджеров по задаче **«Эффективное использование многофункциональных/спортивных объектов»** провела анализ состояния больших (от 3000 зрителей) арен и стадионов РК и изучив мировые практики выявила следующие проблемы:

1. Нет единой и последовательной позиции государства и, как следствие, внятного диалога с обществом относительно роли и потенциала таких объектов. **Нужно создать и транслировать наиболее перспективное определение таких объектов как центров регионального**

объединения людей на базе спортивного и культурного массового досуга. При этом задача государства – стимулировать именно контент, который способен заполнить трибуны ради позитивных эмоций.

2. В массовом сознании в последнее время возникло противопоставление (антагонизм) между понятиями «массовый» и «профессиональный» спорт, а государство своими инициативами способствует укоренению этого неверного взгляда, тогда как в развитом мире физическая культура, любительский и профессиональный спорт, а также другие формы массового досуга, наоборот, развиваются там, где являются взаимосвязанными и не существующими друг без друга частями общей спортивной и досуговой культуры нации.

3. Не может быть перспективы для развития спорта как конкурентоспособной отрасли креативной индустрии без посылы и стартовых инвестиций государства именно в клубный спорт и спорт высших достижений.

В связи с этим командой предложены такие инициативы:

1. Консолидация всех государственных программ и бюджетов на всех уровнях для выработки единой концепции развития спорта как общей культуры нации с адекватными современному мировому пониманию определений «массовый спорт» и «спорт высших достижений» через их взаимодействие, а не антагонизм и перераспределение бюджетов одного направления в ущерб другому. При этом профессиональный спорт должен максимально дислоцироваться вокруг уже созданных арен и стадионов.

2. Создание Экспертного совета при Министерстве спорта как проектной (на 1-2 года) команды для выработки конкретных мер в рамках «Концепции развития физической культуры и спорта РК до 2025 года» с продлением до 2030 года и с участием всех заинтересованных групп: профильных министерств, федераций, представителей региональных властей, общественных организаций, науки и образования, возможных спонсоров и т.д.

3. Определение задач, которые под силу только

прямому инвестированию государства (таких как первоначальное содержание арен, клубного спорта и лиг, спорта высших достижений, подготовка / образование кадрового резерва для спортивной индустрии) и потенциала для развития сферы услуг в области массового спорта и здорового досуга, которые под силу частной инициативе от МСБ, где от государства требуются стимулирующие налоговые и кредитные меры.

4. Принятие решений о преимуществах инновационной реконструкции имеющихся арен с целью увеличения их многофункциональности и заполняемости вместо строительства новых дорогостоящих форматов спортивной инфраструктуры, после исследования предложений Экспертным советом, а не на региональном уровне.

5. Выработка единых прозрачных критериев справедливых затрат на содержание арен, где новый взгляд на их значение как событийных центров предполагает значительное увеличение бюджетов на маркетинг создания и продвижения контента/событий на аренах как их основного рыночного продукта.

6. Выработка единых прозрачных критериев и новых форм государственно-частного партнерства с целью стимулирования спроса от профессиональных управляющих компаний для взаимовыгодного развития крупных спортивных арен.

Наша задача в проекте – ***разработка программы по развитию массового спорта, как часть культуры нации.***

По результатам исследований и работ, проделанной командой, мы предлагаем пять инициатив:

1. Единая система стимулирования граждан занятию спортом и физической активностью

Требования на выбор:

- 10 000 шагов в день;
- Занятие видом спорта 12 раз в месяц на постоянной основе;
- 300 000 шагов в месяц;
- Физ. зарядка 15 минут в день.

**Обязательное прохождения мед.осмотра.*

БОНУСЫ:

✓ Начисление денежных бонусов в размере 50,000 тенге за 12 месяцев на счет страхового



ПРЕДЛОЖЕННЫЕ ИНИЦИАТИВЫ НЕ РАССЧИТАНЫ НА БЫСТРЫЙ ВИДИМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, НО В 5-10 ЛЕТНЕМ ЦИКЛЕ МОГУТ ПРИВЕСТИ К БАЛАНСУ МЕЖДУ ДОРОГОСТОЯЩИМ СОДЕРЖАНИЕМ КРУПНЫХ ОБЪЕКТОВ И ОЖИДАНИЯМ ПОЗИТИВНОГО СОЦИАЛЬНОГО “ВАУ-ЭФФЕКТА”.

Сергей Апенко
Лидер команды,
Основатель ТОО «M-Line Property Management»



ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

2

ЗАДАЧА:

Разработка и внедрение новых инициатив, направленных на обеспечение эффективного использования спортивных/многофункциональных объектов

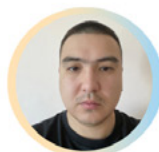


ТУРИЗМ
КУЛЬТУРА
И СПОРТ



ЛИДЕР КОМАНДЫ:
СЕРГЕЙ АПЕНКО

Основатель
ТОО M-Line Property Management



АХМЕТБАЕВ БАУРЖАН

Директор
ТОО "Arnage"



ТУРГАНБАЕВ БАУРЖАН

Советник генерального директора
"Национальный научно-практический
центр физической культуры" МОН РК



ЧИКАНАЕВА ОЛЬГА

Системный бизнес аналитик
АО "Национальная компания КазАвтоЖол"



УТЕГЕНОВ ИЛЬЯС

Главный консультант
Счетный комитет по контролю за исполнением
республиканского бюджета

полиса для использования к посещению врача, стоматолога или посещения оздоровительных центров, санаторий.

✓ В рамках сотрудничества с бизнес сектором (спортивные магазины, санатории, фитнес центры, спортивные клубы и т.п.) граждане могут получить скидку на приобретение спортивного инвентаря, формы, посещения спортзалов, бассейнов и т.д.

✓ Дети и подростки, обучающиеся в общеобразовательных учреждениях, будут награждаться поощрительными призами от местных исполнительных органов: спортивные инвентари, диплом и т.д.

✓ Возврат в ОСМС 50% начислений за непосещение врача.

По итогам года будет организован Республиканский Спортивный Фестиваль с участием лучших участников Программы с широким освещением и пропагандой здорового образа жизни.

2. Человеческий капитал

- Дополнение и изменение в классификатор специальностей высшего и послевузовского образования, а также в классификатор направлений подготовки кадров с высшим и послевузовским образованием (*новая группа образовательных программ «Спорт», направление подготовки «Сфера обслуживания», область образования «Услуги», на трех уровнях образования: бакалавриат, магистратура и докторантура*);

- Создание Национального Университета спорта. Увеличение полномочий по исследованиям и привлечением международных экспертов в РУМАЦ при МКС РК, в национальный научно-практический центр физкультуры при МОН РК. Это создаст платформу Национального Спортивного Университета, который уже запланирован Министерством.

3. Развитие клубной системы

- Увеличение доли гос. закуп, соц. заказа по развитию игровых видов спорта, зимних видов, единоборств, циклических видов спорта для всех слоев населения и проф. подготовленности;

- В связи с увеличением клубов необходимо будет взаимодействие МИО и спортивных федераций по организации разнообразных спортивных лиг;

“““



ВСТАВКА: ДАННАЯ ЗАДАЧА ЗВУЧИТ ИМЕННО ТАК, КАК НАМ НЕОБХОДИМО ПРИВИТЬ ПРИВЫЧКУ ВЕСТИ ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ. ПО СУТИ, ТАКИЕ «ДАННЫЕ» У НАС ЗАЛОЖЕНЫ В ДНК. НАШ ОРГАНИЗМ НУЖДАЕТСЯ В ФИЗИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ. КРОМЕ ТОГО, МЫ ХОТИМ ЧТОБЫ КОГДА, ГОВОРИЛИ О ЛЮДЯХ ВЕЛИКОЙ СТЕПИ, КАЗАХСТАНЦАХ, ГОВОРИЛИ НЕ ТОЛЬКО О ҚАЗЫ, ҚЫМЫЗ, ТОЙ И БЕСБАРМАҚ, НО, В ОСОБЕННОСТИ О ЗДОРОВОЙ, АКТИВНОЙ И УСПЕШНОЙ СТРАНЕ. МЫ ХОТИМ СОЗДАТЬ СПОРТИВНЫЙ БРЕНД НАШЕЙ НАЦИИ.

Ernazar Beksulтанов
Лидер команды,
Спорт менеджер



**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ
ОТРАСЛЕВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

3

ЗАДАЧА:

**Разработка программы
по развитию массового
спорта, как часть
культуры нации**



**ЛИДЕР КОМАНДЫ:
БЕКСУЛТАНОВ ЕРНАЗАР**

Спорт менеджер
Ассоциация боевых искусств Казахстана



КУДЕРИНОВА ДИНА

Спортивный менеджер
WAT ER POLO CL U B "ASTANA"



КАРАМАНОВА ЖИБЕК

Основатель, Старший партнер
юридической фирмы
KEREMET HOLDING ПРОЕКТОВ
KEREMETART, DININGSMART, FOODYSTAN



ЕШЕНКУЛОВА ГАУХАР

и.о. Профессора
Евразийский Национальный
университет имени Л.Н.Гумилева



УЗАКОВ АЛМАЗ

Советник
Самрук Казана Инвест



НУРЛЫБАЕВ БЕКСУЛТАН

Менеджер
АО "НК "Kazakh Tourism"



ТУРГАНОВА МАЛИКА

Аналитик проекта
Проектный офис МЗ РК по развитию
ПМСР в РК, Региональный
координатор по г.Нур-Султан.

● Рейтинг ВУЗов и общеобразовательных школ не только по академической успеваемости, но и по спортивным результатам.

4. Дошкольное образование

● Обязательное включение спортивных залов, бассейнов в СНИПы при строительстве детских садов;

● Увеличение сотрудничества между детскими садами и спортивными федерациями;

● Организация спортивных мероприятий, фестивалей и соревнований для детей от 2 до 6 лет с участием родителей. Так называемый «День семейного спорта».

5. Центр развития массового спорта

● Объединение компетенций по развитию и пропаганде массового спорта МОН, МКС, МЗ, МИОР на республиканском уровне и объединение

компетенций спорта, образования, здравоохранения и молодежной политики на региональном уровне.

● Переориентация деятельности Фонда поддержки туризма и спорта на развитие массового спорта на республиканском и региональном уровнях;

● Работа по созданию благоприятных условий для привлечения спонсоров;

● Развитие регионов по географическому, экономическому и инфраструктурному потенциалу;

● Вертикальное исполнение поручений Правительства в регионах.

Объединение данных направлений даст как экономический, так и социальный эффект. Эффект WIN-WIN.

Тарик Волкан Оскай
Ментор команды "Туризм",
Capital Partners, Директор
по развитию бизнеса, Алматы.

ВЫ МОЖЕТЕ ДОСТИЧЬ ВЫСОТ, ТОЛЬКО ЕСЛИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛЮБИТЕ СВОЮ РАБОТУ



- Чем Вас заинтересовала Программа? Насколько она актуальна для Казахстана?

- Я в Казахстане уже 15 лет, а общий стаж работы в отрасли гостеприимства – 34 года. Получив предложение участвовать в Программе, я решил для себя, что это мой долг.

Приятно, что государственные органы видят большой потенциал в гостиничном бизнесе. Тем более после пандемии у Казахстана большие шансы выйти на новый уровень, если предпринять правильные шаги и сделать это быстро. Ведь до этого года большинство представляло, что туризм – это только солнце и море. Сейчас все изменилось. И Казахстан должен быть готов к этому.

- Какие изменения Вы имеете ввиду?

- Например, положительный эффект от пандемии

для туристической и гостиничной отрасли заключается в том, что казахстанцы увидели потенциал внутреннего туризма. Да, инфраструктура еще не на должном уровне. И также нам нужно поднять культуру и образование.

Исходя из поставленных целей, туристической отрасли Казахстана потребуется 600-700 тысяч сотрудников. Сегодня у нас не больше 100 тысяч специалистов. Нужно развивать образование, и оно должно быть мирового уровня, чтобы мы могли даже экспортировать своих сотрудников в другие страны. Каждый, кто работает в этой отрасли, должен стать почетным послом своей страны. Нам нужно идти в этом направлении. Так мы поднимем репутацию государства в отрасли.

У нас уже есть хорошие примеры. За прошедшие 15 лет мы воспитали хороших специалистов, которые сегодня показывают действительно уникальные результаты. Могу сказать, что они успешно работают в Дубай,

Абу-Даби. И таких примеров должно быть больше.

У меня в планах открыть здесь школу по гостеприимству, где дети смогут обучаться после средней школы. Я уверен в успехе проекта, потому что я сам когда-то окончил такую школу.

Когда я первый раз приехал в Казахстан в 1997 году, мы искали сотрудников в гостиничный бизнес. Все, кто приходил, независимо от образования, говорили, что хотят быть администраторами. Но ведь в каждой отрасли прежде всего важен линейный персонал. Да, менеджеры и администраторы тоже нужны. Но это не больше 2%. Нужно учиться и другим профессиями, уважать их. Гостиничный бизнес, пожалуй, представляет собой наиболее иерархически выстроенную отрасль, сравнимую с армией. Начав с самого низкого уровня, например, посудомойки, если вы правильно развиваетесь и работаете, вы можете стать генеральным директором. Как в армии.

- В Вашем бизнесе это возможно?

- Конечно! Пример перед вами. Я поступил в школу по гостеприимству после 8 класса в 14 лет. Начинать с позиции стажера. Это нулевой уровень. Люди думают, что самый нижний уровень – это официант. Но я был ниже. Потом стал официантом. При желании можно потом перейти в бармены, еще выше. Но, конечно, дальше уже нужно получать высшее образование. Но что хорошо в туристической отрасли, вы можете учиться, не оставляя работу. Вот так постепенно, показывая себя, вы можете стать генеральным директором. Так вы становитесь гражданином мира. Если вы профессионал в своей отрасли, для вас открыты все двери. В нашей отрасли большие возможности как для отдельного человека, так и для страны.

- Можно добиться всего без связей, только работая над собой и набираясь опыта?

- Понимаете, то, что вы делаете для людей, у них на виду, видно сразу. Как вы обслуживаете, как вы готовите. Никто не будет держать шеф-повара, который плохо готовит, кто бы его ни рекомендовал. Вы можете достичь высот, только если действительно любите свою работу, показываете качество, развиваете свой талант.

- Каких результатов Вы ждете от этой Программы?

- Я жду стратегически правильных решений. Пока у нас, к сожалению, нет диалога между бизнесом и государством. Надеюсь, в первую очередь, начнется этот диалог.

Второй правильный шаг – перенять мировой опыт. Нам не надо самим что-то придумывать, потому что отрасль туризма и гостеприимства — это как язык. Например, вы же не будете менять английский язык, говорить как-то по-своему, потому что так вы сможете адаптироваться к глобальному рынку. Туризм – это глобальный продукт. Есть своя идеология, есть миссия. Нам нужно просто адаптировать мировой стандарт к нашему рынку. Надеюсь, после этой Программы мы начнем это понимать.

Еще многие вещи нужно структурировать и контролировать. К сожалению, когда говоришь «контролировать», многие люди все думают, что это значит «штрафовать». Нет. Нужно контролировать совсем другие вещи – нужно вводить стандарты и потом контролировать их соблюдение. Те же санитарные нормы, стандарты качества – государство должно контролировать это.

- Насколько важны изменения для туристической отрасли Казахстана сегодня?

- Если вы не меняетесь, вы теряете своего клиента, его интерес. В конце концов, теряете бизнес. Люди всегда хотят что-то новое. Например, я работал в Австрии. Там шикарные условия для лыжного туризма. У нас были клиенты, которые приезжали по 10-15 раз. Но им постепенно надоедает одно и то же. Они начинают искать другие площадки в Европе. И это богатые люди, которые могут себе позволить этот очень дорогой вид отдыха. Они сейчас путешествуют по всему миру. Но они могут не знать про Алматы. Например, туристы из Арабских Эмиратов летят в Швейцарию 10 часов, потом еще нужно ехать до горнолыжного курорта. А в Алматы полет всего 4-5 часов, и еще через час ты уже на лыжах. Над этим нам нужно работать. У Казахстана огромный потенциал для этого. Нам всегда нужно придумывать что-то новое.

ОТРАСЛЕВЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ НА МОЛОДЕЖНОМ ОНЛАЙН ФОРУМЕ «ТӘУЕЛСІЗДІК ЖОЛЫН ЖАЛҒАСТЫРАР ҰРПАҚ»

14 декабря 2020 года прошел форум для молодежи «Тәуелсіздік жолын жалғастырау ұрпақ», организованный в рамках инициатив Елбасы «Ел Үміті» и «Қамқорлық», которые направлены на поддержку способных детей и молодежи, формирование инклюзивного общества.

В форуме приняли участие Первый Президент Республики Казахстан – Елбасы Нурсултан Назарбаев, директор Фонда Нурсултана Назарбаева Дарига Назарбаева, председатель попечительского совета инициатив «Ел Үміті» и «Қамқорлық», помощник Президента – Секретарь Совета Безопасности Республики Казахстан Асет Исекешев. Главными участниками форума стали активные участники и победители проектов инициативы «Ел Үміті» – программы «Медаль Елбасы», премии «Ел мақтанышы», Национальной олимпиады среди сельских школьников «Мың бала».

Выступая перед участниками форума, Елбасы Нурсултан Назарбаев отметил, что с первых лет Независимости государство всегда уделяло особое внимание воспитанию конкурентоспособной молодежи.

– В рамках Года молодежи с целью поддержки одаренных детей я предложил инициативу «Ел Үміті». Кроме того, мы приступили к реализации важного проекта – «Қамқорлық».

Нурсултан Назарбаев отметил, что проект «Ел Үміті» сплотил активную молодежь страны на пути интеллектуального и творческого развития, достижения национальной культуры и традиций, оказания помощи нуждающимся.

Елбасы рассказал о важности осуществления инициативы «Қамқорлық».

– Открытые сегодня центры реабилитации при больницах и кабинеты поддержки инклюзии при школах в восьми регионах страны позволят оказывать

бесплатную комплексную реабилитацию по мировым методикам с использованием лучшего оборудования для пяти тысяч детей ежегодно, – сказал Нурсултан Назарбаев.

В рамках форума были вручены бронзовые медали участникам проекта «Медаль Елбасы»; премии «Ел мақтанышы» призерам международных олимпиад и их тренерам; а также призы победителям олимпиады среди сельских школьников «Мың бала».

Проекты инициативы «Ел Үміті» и «Қамқорлық» на практике доказали, что полностью соответствуют запросам общества и людей. Предварительные итоги показывают значительный политический и социальный эффект данных инициатив. Так, количество казахстанцев, непосредственно вовлеченных в проекты, превысило 365 тысяч, а общее количество участников - 1,5 млн. человек. В онлайн и в офлайн мероприятиях участвовали школьники, студенты, родители, учителя и семьи, воспитывающие детей с особыми потребностями.

В завершении форума прошла церемония открытия 8 реабилитационных центров для детей с особенностями развития. Их создание осуществлено Фондом Нурсултана Назарбаева при поддержке акиматов. Специальным оборудованием центры снабдило АО ФНБ «Самрук - Қазына».

В каждом центре размещено свыше 13 типов кабинетов: залы ЛФК и механотерапии, бальнеотерапии, эрготерапии, физиотерапии, логопедии, дефектологии, БОС терапии, шунгитовые и соляные комнаты.

Таким образом, центры ежегодно смогут охватить порядка 5 тысяч детей с особенностями в развитии, которым комплексно будет оказано более 30 видов услуг бесплатно.

В программе форума также были тематические

мотивационные сессии с известными казахстанскими спикерами: успешными спортсменами, предпринимателями, блогерами и экспертами. Во время 4 сессий спикеры рассказали о развитии критического мышления, обсудили вопросы предпринимательства и инвестиций. Среди выступавших на форуме были и участники Программы – Айжан Капышева и Эрнар Курмашев.

Айжан Капышева

Участник Программы, эксперт отрасли «Региональное развитие»

Глава по Решениям, Акселератор Программы Развития ООН (г.Нур-Султан).

Куратор Дубайского Хаба Global Shapers

Community (молодежное крыло Всемирного Экономического Форума); Ментор по профессиональной ориентации молодежи ProAct.kz, Al Ghurair Foundation for Education.

«Почему вы хотите участвовать в Программе Управлениями Изменениями?» – такой вопрос задавали участникам проекта во время интервью. Не задумываясь, я ответила, что хочу внести вклад в развитие Казахстана – страны, которая помогла мне стать тем человеком, каким я являюсь сейчас. За семь месяцев работы в проекте я, как и многие участники, не только обрела ценный профессиональный опыт, но и сделала три важных для себя вывода:

Мой первый вывод: *сила молодежи*

Каждый 2-й житель страны – это подростки и мои ровесники моложе 30 лет.

В нашей работе по теме развития г. Нур-Султан мы дали рекомендации, которые привлекают молодежь вносить больший экономический вклад. Это расширение цифрового правительства, развитие молодежного предпринимательства, а также повышение уровня общественного участия в управлении городом. **Молодое государство – это наше преимущество и программа «Отраслевые Менеджеры» помогла мне обрести единомышленников для достижения общей цели. Эта цель – сделать нашу столицу хабом талантов для Евразийского региона.**

Мой второй вывод: *сила в образовании*

Тот вклад в человеческий капитал, который внес уважаемый Нурсултан Абишевич, создав Назарбаев



Университет, будет служить нам, выпускникам, образовательным фундаментом всю жизнь. За пять лет учебы в Университете мы получили знания мирового качества. Эти знания позволили мне получить степень магистра Колумбийского Университета и поработать на государственной службе Объединенных Арабских Эмират. Несомненно, этот опыт я принесла в работу отрасли региональное развитие.

Говоря о команде, мой третий вывод: *сила в общности.* Только в команде мы сможем достичь значимых результатов. Проект «Отраслевые Менеджеры» собрал молодых людей с разных организаций и специализаций. Я уверена, мы и дальше будем поддерживать связь и делиться опытом для развития нашей страны.

Я выражаю благодарность всему Фонду Нурсултана Назарбаева за то, что мне посчастливилось быть частью этого проекта и участвовать в улучшении качества жизни казахстанцев.

Эрнар Курмашев
Заместитель Председателя Правления «Государственный центр поддержки национального кино», Лидер команды «Креативные индустрии».

Развитие креативной экономики, как одного из самых быстро растущих секторов в мире, может стать значительным вкладом в рост ВВП страны на последующие 3-5 лет.

Опыт развитых стран показывает рост доли ВВП креативной экономики за последние 10-15 лет в 5-10 раз. Например, в Великобритании ее доля в ВВП сопоставима с сельским хозяйством и превышает обрабатывающую промышленность, отрасль финансовых услуг и т.д.

Креативная экономика – это «Мягкая сила». Задействовав потенциал представителей креативных индустрий (*музыкантов, кинематографистов, дизайнеров и т.д.*), многие развитые страны распространяют свою культуру на весь мир. А через культуру и все производимые страной товары и продукты.

Наши таланты уже заявили о себе на весь мир. Именно представители культуры Казахстана все чаще и чаще проявляют себя, как успешные мировые кейсы.

У креативной экономики есть все предпосылки стать ядром новой экономики с мультипликативным эффектом на развитие смежных базовых отраслей.

Креатив – это нефть 21 века. Отличие только в том, что чем больше нефти мы используем, тем меньше ее становится, в то время как, чем больше креатива мы используем, тем креативнее мы становимся. Катар, ОАЭ и ряд других основных стран поставщиков нефтепродуктов, выбрали креативные индустрии как одну из мер по снижению от нефтяной зависимости.

Сегодня в Казахстане креативная экономика не сформирована как единая экосистема. Поэтому, при полной поддержке Премьер-Министра Аскара Узакбаевича и Министра культуры Актоты Рахматоллаевны, мы в настоящий момент разрабатываем концепцию развития сектора и анализируем необходимые изменения в законодательство. В следующем году мы планируем разработать и принять государственную программу «Креативный Казахстан». Уверены, что это позволит Казахстану встроиться в общемировые тренды и извлечь конкретные выгоды для экономики,



общества и идеологического развития. Убеждены, что реализация такой госпрограммы позволит существенно развить креативный сектор и усилить позиции Казахстана в следующие 10 лет.

По нашим предварительным оценкам, ВДС отрасли сегодня составляет менее 700 млрд. тенге, т.е. лишь 1% от ВВП страны, но уже в 2025 году эта доля составит 1,4%, а в 2030 году – 2,6% или 2,8 трлн. тенге. Экспорт страны за 10 лет увеличится с 76 до 378 млрд. тенге, т.е. в 5 раз. При этом доля сектора в страновом экспорте вырастет с 0,3% до 1,3%. Количество рабочих мест увеличится на 40 тысяч, достигнув 330 тысяч занятых, для которых будет обеспечен высокий уровень доходов за счет коммерческой привлекательности отечественной креативной экономики.

Мы работаем в этой сфере уже многие годы и верим в его высокий потенциал. Уверены, что при полноценной поддержке государства у Казахстана есть высокие шансы вновь заявить о себе на мировой арене, но в этот раз как креативная нация, как креативная столица минимум в Центральной Азии и как значимый игрок на мировом рынке креативной экономики.

ЛИЦА ПРОГРАММЫ

Айжан Рамазанова – директор департамента исследований в АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы». Айжан училась в Йоркском Университете (Великобритания) по программе «Болашак». Сейчас продолжает обучение и является докторантом в Назарбаев Университете. Она планирует исследовать вопросы дошкольного образования, которые внесут вклад в создание доказательной научной базы в этой области.

Айжан – одна из трех участниц команды №5 отрасли «Образование». Говоря о преимуществах и особенностях Программы, эксперт отмечает полезность командных и индивидуальных коуч-сессий и разностороннее обучение, которое выстраивалась на индивидуальных потребностях команд. Например, онлайн-курс Высшей школы образования Гарвардского университета по лидерству в дошкольном образовании помог в исследованиях, давая новые инсайты и выводя привычное мышление на новый уровень. Программа дала возможность генерировать идеи и предлагать инициативы снизу вверх – от участников к стейкхолдерам. Айжан надеется, что работа не остановится после презентации решений и команды смогут принимать активное участие в реализации разработанных идей.

Для Айжан проект – это уникальная возможность быть частью команды лидеров изменений. По ее мнению, только сильная и сплоченная команда может



справиться с внешними и внутренними сопротивлениями, и именно такая команда рождает стремление к самосовершенствованию.

«Участие в проекте – это глубокое и детальное погружение в тему, которая интересна мне, с которой я связываю свое профессиональное будущее. Думаю, проект не зря именуется El Umiti, что означает «Надежда нации», и я искренне рада быть причастна к чему-то большому и важному для построения лучшего будущего для наших детей» – говорит она.

Проект – это не только перспективы для саморазвития, но куда важнее это служение обществу, когда участники готовы посвятить свое свободное время на анализ проблем и выработку рекомендаций.

ЛИЦА ПРОГРАММЫ

Эльмира Забирова – экономист здравоохранения. Эльмира трудится в системе здравоохранения 10 лет, 4 года из них работает на руководящих должностях. Сейчас она является начальником отдела экономики здравоохранения в Республиканском центре развития здравоохранения МЗ РК. В своей деятельности Эльмира Забирова занимается разработкой различных программ и методик. Среди них: бизнес-процесс по оказанию медицинской помощи в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи и в системе ОСМС, а также методики распределения стимулирующего компонента подушевого финансирования. Как участница команды «Здравоохранение №3» она отмечает уникальность Программы, которая не имеет аналогов в Казахстане, также командные и индивидуальные коуч-сессии, направленные на развитие soft skills. Рассуждая о мотивации участия в проекте, она говорит: «Программа направлена на привлечение специалистов, которые работают «на передовой». Они знают специфику отрасли изнутри и, благодаря своему профессиональному опыту, могут разработать конкретные предложения для совершенствования отрасли. Программа предусматривает командную работу профессионалов-практиков. Это способствует выработке гибкости каждого участника и работу в команде для достижения единой цели, а не личных амбиций».



Программа – прекрасная площадка для нетворкинга со специалистами из самых разных отраслей.

Участие в проекте для Эльмиры дало возможность применить свои профессиональные навыки и компетенций для достижения поставленной задачи. Результатом такого процесса стала разработанная отраслевая программа и разносторонний подход при формировании предложений для достижения задачи (совершенствование подходов, методик, НПА, тарифов, механизма закупа).

ЛИЦА ПРОГРАММЫ

Ирина Чидунчи – молодой ученый, доктор PhD. Окончила Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова. Трудовую деятельность начала в 2011 г. с должности инженера-эколога одной из частных компаний г. Павлодара, далее работала на одном из крупных промышленных предприятий, а с 2017 г. занимается преподавательской и научной деятельностью, является ассоциированным профессором НАО «Торайгыров университет». Ирина всегда активно участвовала в общественной жизни. В настоящее время она член партии «Nur Otan» и Экологического совета Павлодарской области.

Для молодой ученой проект – бесценный опыт и развитие профессиональных, личностных качеств. Она отмечает, что благодаря различным курсам Программы удалось углубить свои знания в разных сферах и познакомиться с интересными людьми, являющимися профессионалами своего дела.



«Участие в проекте позволило оценить, в первую очередь, свои силы и научиться работать над изменением в проблемных отраслевых задачах. Несмотря на расстояния, разные часовые пояса и занятость на основной работе, мы сумели сплотиться, построить настоящую команду и предложить действенные механизмы».

Давид Туганов
 Эксперт в области цифровой трансформации бизнеса, управления изменениями и инновационному менеджменту.
 Основатель лаборатории TransforNation
 Директор, сооснователь международного консалтингового агентства «Нейрошторм»
 Руководитель и эксперт Narhoz Transformation Lab
 Эксперт и ментор UMAI Boost
 Лектор Академии государственного управления при президенте РК
 Партнер Программы «Отраслевые менеджеры по управлению изменениями»



КАК ПРИМЕНЯТЬ НАВЫКИ БУДУЩЕГО

(ДИЗАЙН МЫШЛЕНИЕ, КРИТИЧЕСКОЕ И СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ) ДЛЯ РЕШЕНИЯ НЕЛИНЕЙНЫХ ПРОБЛЕМ?

Наша команда помогает решать задачи по направлениям: государство, бизнес, общество с помощью человекоцентричных инструментов. Несколько ключевых навыков на которых основывается трансформационный подход, которые мы применяем – дизайн-мышление, критическое мышление и комплексное решение проблем.

Философия, с которой соприкасается наша команда в последнее время – как применять навыки будущего (дизайн мышление, критическое и системное мышление) для решения нелинейных проблем. В этом году, из-за коронавирусного кризиса, многие организации испытывали вызовы: от выживания до полной трансформации. И успех кроется, именно, в задействовании потенциала команда и новых эффективных методах

решения проблем и поиска новых идей.

Критическое мышление

Многие слышали термин «критическое мышление». Для того, чтобы дать полную картину, я хочу упомянуть одну притчу.

Жил-был широкий кругозор. С рождения родители ему говорили, что делать и что не делать. Также с ним поступали взрослые и в садике, и в школе, и в университете. Все время его загоняли в рамки, в форматы что можно и что нельзя. Также были ограничения на работе: думать и говорить как все, делать по инструкции. Таким образом к взрослой жизни наш кругозор сузился до точки зрения.

Зачастую, когда взрослые люди приступают к решению проблем, они подходят именно с позиции “моя точка зрения”. Я работал в своих проектах не только с взрослыми, но и с детьми. Я заметил, что у них более нестандартное, креативное мышление, которые взрослые теряют с течением времени. В своей статье я расскажу как пробудить детское любопытство и выйти за привычные рамки мышления.

У всех нас есть определенные стереотипы, которые удерживают наше мышление в формате, в шаблонах.

Например, есть стереотип, что розовое – девочкам, синее – мальчикам. Когда исследователи перед детьми ставили вещи этих цветов, у них не было цветового предпочтения. Но подрастая, они становятся заложниками форматных условий.

Есть еще один пример: устоявшееся мнение, что в радуге семь цветов, все баскетболисты высокие или что женщины плохие водители, когда по статистике они водят более аккуратно. Мы живем на протяжении жизни с этими шаблонами и нам проще так жить, однако, это может мешать развитию нашего критического мышления. Я рекомендую вам несколько шагов, чтобы его улучшить.

поэтому подвергайте критике любую информацию – это тренирует его.

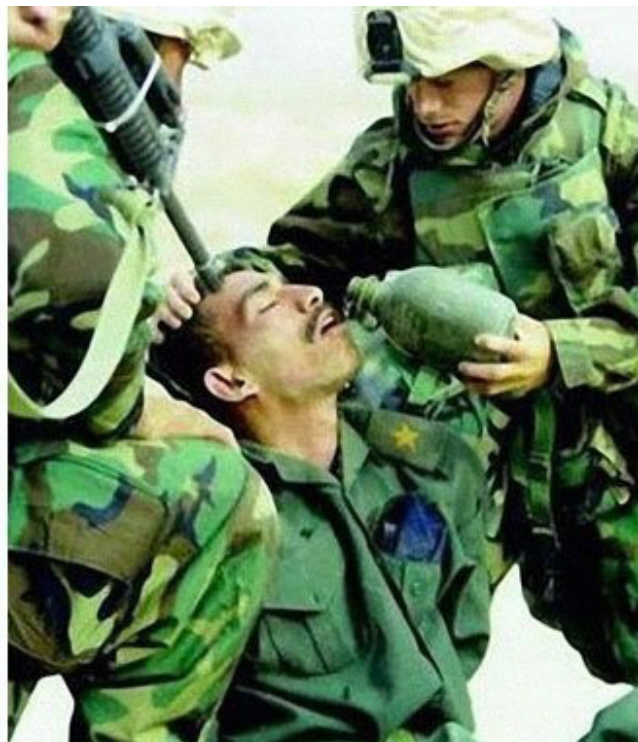
2. Перепроверяйте факты

Сейчас популярен такой термин как фейк-ньюс, поэтому так важно самостоятельно проверять факты, смотреть на информацию СМИ из других источников и с разных углов.

Например, в первой части фото мы видим солдата с приставленным автоматом к голове. Во второй части мы видим совершенно другую картину, в то время как истина может быть где-то посередине. Поэтому важно получать информацию с разнополярных платформ, не доверяясь полностью лишь одному источнику. Мы, сами того не замечая, потребляя информацию, создаем у себя в голове новый формат убеждения (не всегда истинного) и можем даже передавать эти убеждения своим детям.

Нет универсального рецепта как правильно получать информацию, но есть рекомендуемые ресурсы, которые занимаются верификацией информации.

В Казахстане это например сетевое издание factcheck.



1. Сомневайтесь

Ставьте под сомнение все, что вы видите. Не верьте всему, что вы слышите, особенно в эпоху информационного захлывания. Наш мозг мыслит форматами,

kz и различные глобальные сервисы.

Есть метод мышления и анализа, именуемый технологией “микроскопа” и “телескопа”. В режиме микроскопа мы можем видеть частное, а в телескопе общее. Таким образом, на уровне мышления происхо-

дит логическая стыковка фактов, причин, следствий и вырабатывается так называемое системное мышление. Например, бытовой пример с разделением отходов в отдельной семье не воспринимается в нашем обществе как реальная мера по системному вкладу в зеленую экономику, хотя это является на самом деле ощутимым вкладом.

Эйнштейн говорил: «Невозможно решить про-

Если вы будете развивать свои компетенции только в одном направлении, у вас может сложиться узкий взгляд. Сейчас есть такая рекомендация: 70% своего времени заниматься основной деятельностью, а 30% выделять на развитие и улучшение дополнительных навыков. Такое решение сделает вас более конкурентоспособным.

блему на том уровне, где мы ее создали». В нашей практике решения комплексных проблем мы также опираемся на принцип первоочередности поиска и анализа проблемы, а не решения. В организациях и даже на уровне страны этот принцип часто нарушается. Например, приходят «поручения сверху» и все «бегут» их реализовывать, не задумываясь, либо боясь поднять вопрос что «бежим не туда». Вспомним инициативу по переходу на латиницу, когда в течении недели по всей стране были изменены вывески, при этом не было инвестировано достаточно времени на изучение непростого проекта, и только спустя три года вопрос алфавита был решен. *(для справки, апострофы в алфавите недопустимы, например для именованя доменов, файлов на компьютеров, т.к. являются техническими символами)*

Групповое мышление

Помимо неправильного анализа сути проблем в нашей стране на системном уровне сильно мешает «групповое мышление». Если в совещании участвует ваш руководитель, он может своим весом неявно повлиять на принятое решение.

Например, При кубинском кризисе, президент США, Дж.Кеннеди для минимизации этого эффекта не присутствовал на некоторых совещаниях, чтоб авторитетом или мнением не повлиять на ход обсуждения. Он доверился экспертам, которые вели обсуждения в разных группах.

Вспомните свои совещания, где руководитель своим

присутствием (в большинстве своем не специально) создает ситуацию когда участники боятся озвучить идеи, спорить, обсуждать. На вопрос, все ли согласны и все ли понятно, все утвердительно кивнут, даже если не согласны. В классическом формате кабинетного обсуждения неизбежно создается обсуждение и защита своих идей, при которой всегда есть «победители» и «побежденные», а это в свою очередь ведет к последующему сопротивлению при внедрении этих идей

Именно поэтому нам нужен метод дизайн-мышления который включает в себя навыки критического, креативного мышления и поиска проблем. Дополнительно метод минимизирует ограничения «группового мышления» и активизирует потенциал команды.

Принципы человеко-ориентированности

Государство говорит, что оно слышащее, а слушает ли оно? Какие инструменты взаимодействия «житель-государство» кроме оформления жалоб на портале государственных услуг или похода в приемную гос. органов люди используют? Если у гражданина есть идеи например по улучшению жизни дома, улицы, района, города, страны то куда ему идти и как эту идею донести и воплотить? Или есть острая проблема в ауле, городе. Может ли местный исполнительный орган решить это проблему проактивно, а не реактивно? Оказывается можно, надо лишь применить инструменты дизайн-мышления при котором за короткий промежуток времени (часы и дни) можно не только понять и приоритизировать какие проблемы например в городе, но и получить идеи, решения и даже прототип от самих жителей.

Изменения в государстве должны в том числе идти «снизу-вверх». Это и есть человеко-ориентированный подход.

Приведу примеры, когда проблематика идет снизу-вверх на примере диагностики городских проблем.

Например, несколько простых поездок с таксистами, диалог с продавцами, беседа с участковым, прогулка с внимательным наблюдением по общественным местам дадут вам в разы больше понимания о проблемах города чем встреча в кабинете акимата.

На фото видно стену проблем городских проблем по ключевым направлениям по результатам полевых исследований

Есть такой метод «стена боли». Суть в том, что

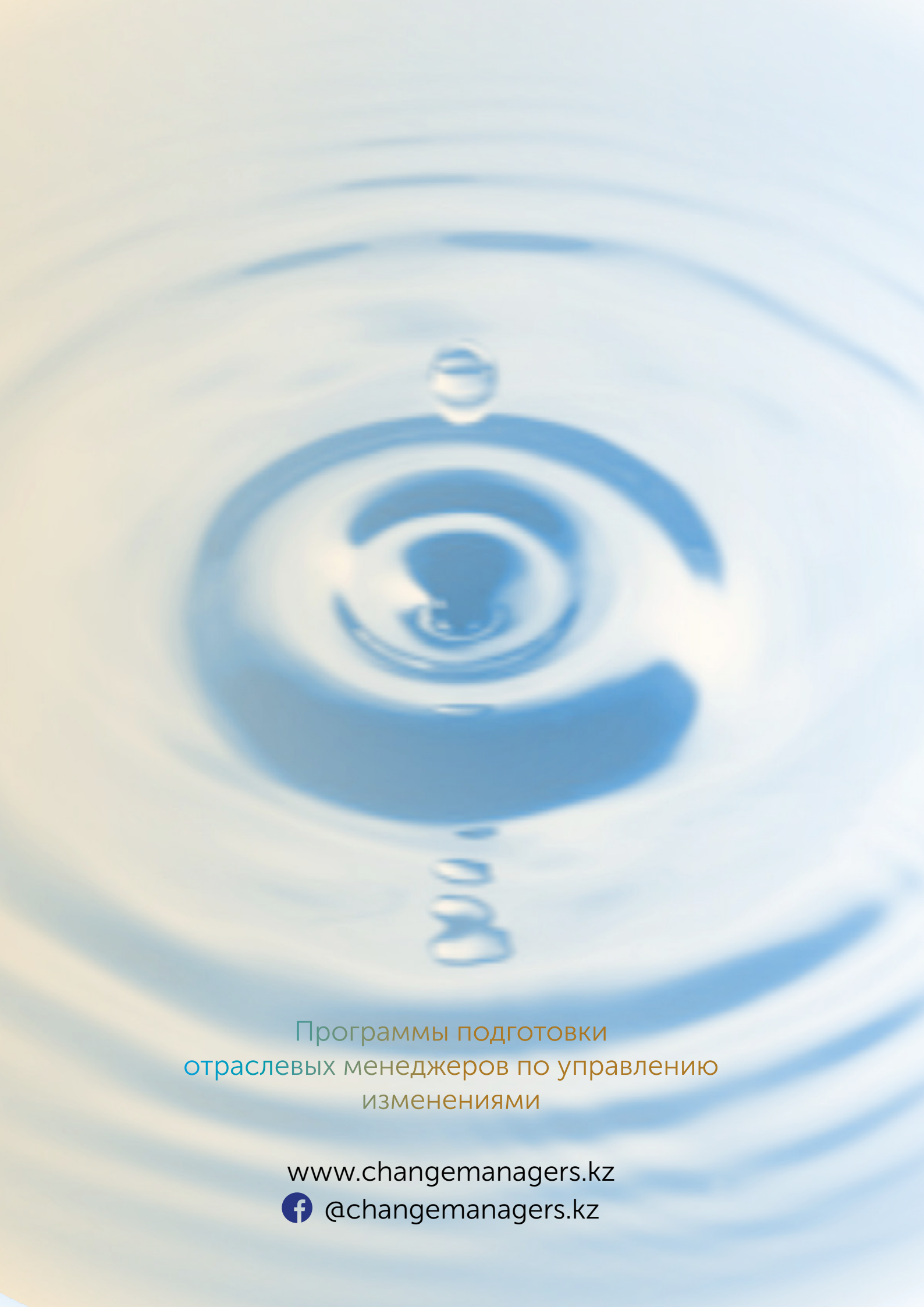


каждый участник может расписать на стикере проблемы и затем приклеить на стену. Из этих задач для начала можно выбрать несколько наиболее важных и вместе придумать решение. У нас был один кейс с подростками Нур-Султана. Они рассказали нам о своей «боли»: «мы уже не дети, но еще не взрослые» и в городе мало развлекательных мест для нашего возраста. Взяв за основу эту проблему и пропустив через методологию дизайн-мышление, родился прототип школьных вечеринок, но во взрослых клубах. После тестирования и доработки появился крутой стартап организованный детьми, но под присмотром взрослых (безопасность превыше всего).

Еще один кейс – программа «Рухани жаңғыру». Все знакомы с логотипом и названием, но очень мало тех, кто может перечислить ключевые принципы программы. Идеи программы очень хорошие, но они не раскрыты для народа. На одной из сессий дизайн-мышления, меня удивил вопрос от подростков: «Почему алтыбакан только один раз в году на Наурыз и только перед акиматом? Почему их нет в

парках, ведь это очень просто организовать». Это пример очень хорошей идеи “Снизу-вверх”. Также мне понравился рассказ одной женщины, когда она описала, ЧТО есть «Рухани жаңғыру» для их семьи: по субботам они собираются все вместе, без телефонов, других гаджетов и рассказывают семейные истории в свете свечей, читают стихи Абая, играют на домбре. Это отличный кейс трансформации, идущей снизу вверх. Трансформация не может идти сверху вниз, особенно на лозунгах и без учета потребностей и нужд отдельно взятой категории граждан. Она начинается индивидуально, с каждого из нас. Здесь и необходим метод дизайн-мышления как эффективного инструмента поиска проблем и проектирования эффективных решений во всех направлениях. Его изучение и внедрение в повседневную жизнь поможет изменить наше мышление, компанию, город, страну.

*Из выступления в рамках
образовательно-развивающего проекта
«Оң тұлға»
www.on-tulga.kz*



Программы подготовки
отраслевых менеджеров по управлению
изменениями

www.changemanagers.kz

 @changemanagers.kz